



ANÁLISIS FINANCIERO APLICADO PARA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES:  
EL CASO DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

Monroy Jordán, Luis Fernán

Muñoz Hernández, Edgar  
Asesor

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
CONTADURÍA PÚBLICA  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.  
2004

## CONTENIDO

	<i>Pág.</i>
<b>RESUMEN</b>	<i>i</i>
<b>0. PROPUESTA</b>	<i>iii</i>
<b>0.1 DESCRIPCION GENERAL DEL TRABAJO</b>	<i>iii</i>
<b>0.2 DISEÑO DEL TRABAJO</b>	<i>iv</i>
<b>0.2.1 Identificación del problema</b>	<i>iv</i>
<b>0.2.2 Objetivos</b>	<i>viii</i>
<b>0.2.3 Justificación</b>	<i>viii</i>
<b>0.2.4 Antecedentes de la investigación</b>	<i>ix</i>
<b>0.2.5 Metodología del trabajo</b>	<i>x</i>
<b>0.3 LOGROS ESPERADOS</b>	<i>xi</i>
<b>0.4 PLAN DE TRABAJO</b>	<i>xii</i>
<b>0.5 BIBLIOGRAFÍA</b>	<i>xiii</i>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>9</b>
<b>1. HOTELERIA EN COLOMBIA</b>	<b>10</b>
<b>1.1 DEFINICIÓN DE HOTELERIA</b>	<b>10</b>
<b>1.2 RESEÑA HISTÓRICA</b>	<b>11</b>
<b>1.3 DESARROLLO DE LA HOTELERIA EN COLOMBIA</b>	<b>12</b>
<b>1.4 IMPORTANCIA ECONÓMICA</b>	<b>17</b>
<b>1.4.1 Capital vinculado a la hotelería</b>	<b>19</b>
<b>1.4.2 Personal empleado a la hotelería</b>	<b>20</b>
<b>1.4.3 Ubicación turística</b>	<b>21</b>
<b>1.5 RELACIÓN DE LA HOTELERIA CON EL TURISMO</b>	<b>21</b>

<b>2. ACTIVIDAD HOTELERA</b>	<b>23</b>
<b>2.1 LA CIUDAD DE CARTAGENA</b>	<b>23</b>
<b>2.2 PANORAMA NACIONAL</b>	<b>29</b>
<b>2.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL SECTOR HOTELERO</b>	<b>32</b>
<b>3. ESTRUCTURA FINANCIERA DEL SECTOR HOTELERO</b>	<b>34</b>
<b>3.1 ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>34</b>
3.1.1 Balance general del hotel	35
3.1.2 Ordenamiento del balance general	35
3.1.3 Componentes del balance general	36
3.1.2 Estado de resultados	37
3.1.2.1 Criterios generales	37
3.1.3 Estado de cambios en la situación financiera	42
3.1.3.1 Objetivo	42
3.1.3.2 Conceptos	43
3.1.3.3 Preparación del estado	43
3.1.3.4 Fuentes u orígenes	45
3.1.3.5 Aplicaciones o usos	45
3.1.3.6 Revelaciones	46
3.1.3.7 Cambios brutos y netos en las cuentas	47
3.1.3.8 Presentación	47
3.1.4 Estado de flujo de efectivo	47
3.1.4.1 Objetivos del estado de flujos de efectivo	47
3.1.4.2 Conceptos	48
3.1.4.3 Estructura general del estado	49
3.1.4.3.1 Flujos de Efectivo de las Actividades de Operación	49
3.1.4.3.2 Flujos de Efectivo de las Actividades de Inversión	50
3.1.4.3.3 Flujos de Efectivo de las Actividades de Financiación	51
3.1.4.4 Formas de presentación del estado de flujos de efectivo	51
3.1.4.4.1 Método directo	52

<b>3.1.4.4.2 Método indirecto</b>	<b>52</b>
<b>3.1.5 Estado de cambios en el patrimonio</b>	<b>54</b>
<b>4. LA FUNCIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA</b>	<b>55</b>
<b>4.1 DIAGNOSTICO FINANCIERO</b>	<b>56</b>
<b>4.1.1 Proceso de análisis</b>	<b>57</b>
<b>4.1.1.1 Capacidad de inversión</b>	<b>58</b>
<b>4.1.1.2 Capacidad de compra</b>	<b>59</b>
<b>4.1.1.3 Capacidad de producción</b>	<b>59</b>
<b>4.1.1.4 Capacidad de comercialización</b>	<b>59</b>
<b>4.1.2 Otros elementos de la formulación financiera</b>	<b>60</b>
<b>4.1.3 Parámetros y áreas</b>	<b>61</b>
<b>4.1.3.1 Diagnostico aplicable a la rentabilidad</b>	<b>62</b>
<b>4.1.3.2 Diagnostico aplicable a la utilización de las capacidades</b>	<b>62</b>
<b>4.1.3.3 Diagnostico aplicable a la racionabilidad de las transacciones</b>	<b>63</b>
<b>4.1.3.4 Diagnostico aplicable al comportamiento de los costos</b>	<b>63</b>
<b>4.1.3.5 Diagnostico aplicable a la tendencia de las ventas (q y \$)</b>	<b>63</b>
<b>4.1.3.6 Diagnostico aplicable al estado de la empresa en un momento</b>	<b>64</b>
<b>5. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL HOTEL</b>	<b>65</b>
<b>5.1 METODOLOGÍA APLICABLE AL ANÁLISIS FINANCIERO DEL HOTEL</b>	<b>65</b>
<b>5.1.1 Método de análisis vertical</b>	<b>66</b>
<b>5.1.2 Método de análisis horizontal</b>	<b>73</b>
<b>5.1.2.1 Concepto</b>	<b>73</b>
<b>5.1.3 Estado de cambio en la situación financiera</b>	<b>78</b>
<b>5.1.4 Estado de flujo de efectivo</b>	<b>82</b>
<b>5.1.5 Estado de cambios en el patrimonio</b>	<b>84</b>
<b>5.2 ANÁLISIS DE ÍNDICES</b>	<b>85</b>
<b>5.2.1 Indicadores financieros</b>	<b>85</b>

<b>5.2.1.1</b>	<b>Indicadores de liquidez o solvencia</b>	<b>85</b>
<b>5.2.1.2</b>	<b>Indicadores de endeudamiento o cobertura</b>	<b>88</b>
<b>5.2.1.3</b>	<b>Medidas de cobertura o reserva</b>	<b>92</b>
<b>5.2.1.4</b>	<b>Indicadores de actividad, rotación o de eficiencia</b>	<b>93</b>
<b>5.2.1.5</b>	<b>Indicadores de rendimiento, rentabilidad o lucratividad</b>	<b>97</b>
<b>5.2.1.6</b>	<b>Sistema Dupont</b>	<b>100</b>
<b>5.2.1.7</b>	<b>Valor económico agregado EVA</b>	<b>100</b>
<b>5.2.1.8</b>	<b>Salud financiera</b>	<b>101</b>
<b>5.2.1.9</b>	<b>Indicadores de flujo de efectivo</b>	<b>102</b>
<b>6.</b>	<b>DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTOS HOTELEROS</b>	<b>111</b>
<b>6.1</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>111</b>
<b>6.2</b>	<b>TIPOS DE DEPARTAMENTOS</b>	<b>111</b>
<b>6.2.1</b>	<b>Departamentos operados</b>	<b>111</b>
<b>6.2.2</b>	<b>Departamentos mixtos</b>	<b>112</b>
<b>6.2.2.1</b>	<b>Alimentos y bebidas</b>	<b>112</b>
<b>6.2.2.2</b>	<b>Lavandería</b>	<b>112</b>
<b>6.2.3</b>	<b>Departamentos no operados</b>	<b>112</b>
<b>6.3</b>	<b>PARÁMETROS DE DISTRIBUCIÓN Y APLICACIÓN</b>	<b>113</b>
<b>6.4</b>	<b>INFORMES DE COSTO Y ANÁLISIS</b>	<b>115</b>
<b>6.4.1</b>	<b>Objetivo</b>	<b>115</b>
<b>6.4.2</b>	<b>Informe de costos del departamento de habitaciones</b>	<b>115</b>
<b>6.4.3</b>	<b>Análisis del resultado</b>	<b>118</b>
<b>6.4.3.1</b>	<b>Índice de eficiencia</b>	<b>118</b>
<b>6.4.3.2</b>	<b>Participación del costo de mano de obra, por habitación</b>	<b>118</b>
<b>6.4.3.3</b>	<b>Participación de seguros por habitación</b>	<b>119</b>
<b>6.4.3.4</b>	<b>Participación de los servicios públicos por habitación</b>	<b>119</b>
<b>6.4.3.5</b>	<b>Participación de mantenimiento y reparaciones de equipos por habitación</b>	<b>119</b>
<b>6.4.3.6</b>	<b>Participación de adecuación e instalaciones por</b>	

<b>habitación</b>	<b>120</b>
<b>6.4.3.7 Participación de la depreciación por habitación</b>	<b>120</b>
<b>6.4.3.8 Participación de materiales para aseo y dotación de habitaciones</b>	<b>120</b>
<b>6.4.3.9 Costo por habitación de dotación blancos y ropería</b>	<b>121</b>
<b>6.4.3.10 Costo de lavado de blancos y ropería por habitación</b>	<b>121</b>
<b>6.4.3.11 Análisis de conformación del costo por habitación</b>	<b>121</b>
<b>6.5 COMPARATIVO DE VARIACIÓN EN LOS COSTOS Y PRESENTACIÓN DEL RENDIMIENTO EN ALTA Y BAJA TEMPORADAS GLOBAL, POR HABITACIÓN</b>	<b>122</b>
<b>6.6 PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>123</b>
<b>6.6.1 Definición</b>	<b>123</b>
<b>6.6.2 Presentación</b>	<b>123</b>
<b>7. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b>	<b>129</b>
<b>7.1 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>129</b>
<b>7.2 SUGERENCIAS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>134</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>136</b>

## **RESUMEN**

### **TITULO:**

**ANALISIS FINANCIERO APLICADO PARA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES: EL CASO DEL SECTOR HOTELERO EN LA CIUDAD DE CARTAGAENA DE INDIAS.**

### **AUTOR:**

**LUIS FERNÁN MONROY JORDÁN**

### **OBJETIVO GENERAL:**

**Estudiar como se desarrolla el análisis financiero aplicado para el proceso de toma de decisiones en el sector hotelero de la ciudad de Cartagena de Indias, para lograr definir lineamientos y características generales del asunto, a través de la indagación e investigación de la actividad.**

### **SÍNTESIS DE LA METODOLOGÍA:**

**La presente investigación se llevo a cabo por etapas, las cuales comprendieron en su parte inicial, un proceso de inspección de información sobre el tema, luego se realizaron consultas al personal administrativo**

relacionado con el área de análisis financiero de diferentes hoteles a docentes y profesionales en esta materia, posteriormente se analizo y selecciono la información, para elaborar un documento que abarcara el tema de manera general.

## **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

La ciudad de Cartagena de Indias posee una estructura hotelera diversificada, existen diferentes tipos de servicios, categorías y niveles, en cuanto a la prestación del servicio de alojamiento y hospedaje. Esta clasificación, se basa en el número de servicios ofrecidos al usuario hotelero

En esta investigación se pueden destacar aspectos como las características generales del negocio hotelero, entre los que encontramos la historia, su entorno económico, administración y gestión. Además definen y resumen las etapas para realización de toma de decisiones en un proceso integral de análisis y diagnostico financiero, teniendo en cuenta que la industria hotelera posee características de empresas de servicios, comercial e incluso de producción, este ultimo particularmente en su departamento de alimentos y bebidas, lo que facilita la aplicación de un gran numero de herramientas de análisis financiero e indicadores. En este trabajo se introdujeron indicadores diferentes a los tradicionales, que optimizan los procesos de análisis y generan nuevos criterios de evaluación.

Así mismo, se analiza el entorno administrativo y se emiten sugerencias para su mejoramiento.

**ASESOR.**

**EDGAR EDUARDO MUÑOS HERNÁNDEZ**



---

## **Contador público.**

### **INTRODUCCIÓN**

La administración empresarial se ha convertido en los últimos años en materia de diversos estudios que tienden a la conformación de una nueva teoría de gestión organizacional, basada principalmente en la experiencia que algunos gerentes y personal relacionado con las ciencias económicas y administrativas, quienes comparten sus conocimientos a través de publicaciones, conferencias de capacitación y otros medios de comunicación ayudando así la difusión y aplicación de conceptos administrativos fundamentales para mejorar la evaluación y el desarrollo de la operación integral de las empresas.

El proceso de toma de decisiones de una organización agrupa en la actualidad muchos elementos, los cuales tienden a disminuir el riesgo a la hora de la selección de alternativas en una organización, estas herramientas vinculan a los todos los niveles del ente económico integrando y midiendo resultados, los cuales deben ser interpretados de manera apropiada para lograr los objetivos organizacionales de las empresas, uno de los instrumentos mas utilizados que nos provee de una amplia y variada información, es el análisis financiero, el cual consiste en un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros, junto con los datos operacionales del negocio; Esto implica el calculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores, y estados financieros de propósito especial, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, ayudando así a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.

El análisis, cualquiera que sea su finalidad, requiere de una comprensión amplia y detallada de la naturaleza y limitaciones de los estados financieros, puesto que el analista tiene que determinar si las diversas partidas presentan una relación razonable entre sí, lo cual da pie para calificar políticas financieras y administrativas entre buenas, regulares o malas.<sup>1</sup>

Además, el análisis financiero posee la cualidad de resumir en muchos aspectos la realidad de la empresa y nos permite que podamos identificar de manera general los comportamientos de las cuentas, transacciones y operaciones de la organización, para su buena utilización la información contable; de cuya confiabilidad depende en gran parte la efectividad del análisis y diagnóstico financiero, debe llenar los requisitos de los cuales nos habla el decreto reglamentario 2649 de 1993, por el cual se fijan los principios y normas contables generalmente aceptadas en Colombia, refiriéndose en su artículo 4to. A las cualidades de la información contable. “Para poder satisfacer adecuadamente sus objetivos, la información contable debe ser comprensible y útil. En algunos casos se requiere además, que la información sea comparable.” Y define estos términos como: “La información es comprensible cuando es clara y fácil de entender.”, “La información es útil cuando es pertinente y confiable.”, “La información es pertinente cuando posee valor de retroalimentación, valor de predicción y es oportuna.”, “La información es confiable cuando es neutral, verificable y en la medida en la cual represente los hechos económicos.” y “La información es comparable cuando ha sido preparada sobre bases uniformes.” Este artículo resume en gran parte como necesita la información el analista de para su diagnóstico y si no se ajusta a estos criterios, a lo que la debe ajustar.

Es importante además que la administración conozca aspectos y características de su actividad económica, como la historia y entorno económico, para interpretar con mejores elementos su proceso de análisis, ya que estos permiten tener una

---

<sup>1</sup> Véase, ORTIZ ANAYA, Héctor, “Análisis Financiero Aplicado, Con Ajustes Por Inflación”, novena edición, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 1996 Pág. 30

idea bastante acertada de los cambios que pueden sufrir la empresa en cualquier momento. Para el caso del sector hotelero podremos apreciar distintos fenómenos que van desde la comercialización y el turismo, hasta creencias populares y sus efectos.

En esta sucesión de ideas, el análisis financiero se convierte en una herramienta de vital importancia para la toma de decisiones en cualquier organización, sin importar el tamaño de la misma, por lo que se realizó este estudio de los procesos de implementación del análisis financiero aplicado para la toma de decisiones en sector hotelero de la ciudad de Cartagena de Indias, sus características, aprovechamiento y utilización de esta herramienta gerencial.

Para esto se hizo necesaria una investigación sobre la situación actual de la actividad hotelera en la ciudad, así como la descripción general del su entorno económico y las características generales del negocio de hospedaje y alojamiento referentes a la investigación.

Las conclusiones emanadas por esta investigación pretenden generar inquietudes recomendaciones y practicas aplicables al entorno económico del sector hotelero de la ciudad de Cartagena de Indias y de su desarrollo administrativo.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL.**

Estudiar como se desarrolla el análisis financiero aplicado para el proceso de toma de decisiones en el sector hotelero de la ciudad de Cartagena de Indias, para lograr definir lineamientos y características generales del asunto, a través de la indagación e investigación de la actividad.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- ✓ Describir de manera general la industria hotelera, historia, importancia y aspectos de relevancia.
- ✓ Delinear de manera general las variables, indicadores, y herramientas de análisis financiero, aplicables para la toma de decisiones en el sector hotelero.
- ✓ Analizar el desarrollo de los procesos de análisis financiero aplicado para el proceso de toma de decisiones en el sector de hoteles.
- ✓ Sugerir alternativas viables para el mejoramiento de los procesos de análisis financiero aplicado para la toma de decisiones en el sector hotelero de la Ciudad de Cartagena de Indias

## 1. HOTELERIA EN COLOMBIA

### 1. DEFINICIÓN DE HOTELERIA.

La Industria Hotelera es el complejo económico conformado por establecimientos que tienen como función esencial la prestación de los servicios de Alojamiento y Alimentación, y en forma complementaria la de los Auxiliares necesarios para satisfacer la comodidad y seguridad de los usuarios, quienes como contraprestación pagarán una tarifa predeterminada.

Fundamentales apreciaciones se desprenden de la tentativa definición que se a expuesto acerca de la Industria Hotelera.

*Primera.* La hotelería comprende todos los entes económicos que facilitan los servicios mencionados sea cual fuere su denominación. Por tanto quedan incluidos hoteles, las residencias, los moteles, las hosterías, las pensiones, las fondas y las hospederías. Estos conceptos generalmente se tornan como sinónimos, diferenciándose primordialmente por su ubicación, calidad y cantidad de servicios que brindan en cada una de ellas.

*Segunda.* De la notoria similitud que se presenta entre un establecimiento hotelero y la residencia habitual del visitante, debido a sus funciones esenciales, se establece el principio hotelero: A mayor grado de semejanza entre el hotel y el hogar de los huéspedes, corresponde un mayor volumen de ventas.

*Tercera.* La administración del negocio debe estar orientada a brindar al cliente atención, seguridad y comodidad, para cumplir satisfactoriamente el fin para el cual fue creado.

*Cuarta.* Se denomina simplemente usuario el sujeto principal del servicio, para que así queden comprendidas no solo los turistas extranjeros y nacionales que visiten el hotel, sino también los habitantes del lugar donde se encuentra ubicado el establecimiento, que deseen utilizar temporalmente sus instalaciones.

*Quinto.* La contraprestación que debe tener todo hecho económico se acentúa en la hotelería, donde debe existir una tarifa determinada con anterioridad, aprobada por las autoridades correspondientes y aceptada por el cliente al ingresar al establecimiento.

## **2. RESEÑA HISTORICA.**

Antiguamente los particulares en sus residencias rurales o urbanas eran quienes brindaban hospitalidad a las personas que al concluir en aquel lugar una jornada de camino solicitaban posada para pasar la noche. Cuando se incrementó la costumbre de viajar por motivos comerciales, políticos o culturales, se levantaron edificaciones al lado de los santuarios o en inmediaciones del camino donde se calculaba que la fatiga haría buscar descanso a los peregrinos. El primer edificio construido con destino al albergue de viajeros fue el Lenidajón en Olimpia (Siglo IV A.C.), inmueble cuyas dimensiones fueron setenta y cuatro metros de ancho por ochenta de largo, que se inauguró con motivo de los juegos Gimnásticos.

Hasta la edad media solo hubo tabernas y figones para hospedaje publico y después del año 1400 aparecen las primeras instalaciones con carácter de estafeta y de establo para el cuida y cambio de cabalgaduras, las que recibieron el nombre de Mesones; además cerca de los monasterios y casas de religiosos se destinaba un local para dar alojamiento a los forasteros que lo solicitaran.

En América el primer hotel fue fundado en la ciudad de México en el año de 1525, establecido en su calle principal donde se brindaba al visitante albergue, comida y venta de vinos y provisiones.

En el siglo XVI se instauró la costumbre de colocar una señal especial a casas dedicadas a alguna actividad comercial, como anuncio del servicio que allí se ofrecía, correspondiendo a las posadas como símbolo una rama verde o un festón del mismo color.

En Inglaterra se llamo Ale-Stake, que consistía en un mástil adornado, tallado o pintado de color verde a gran altura. En el nuevo mundo casi la totalidad de las posadas llevaban nombre de Santos o Santas, cuya imagen se colocaba en el patio central o en la entrada principal, para su veneración, Cada mesón o fonda constaba de un edificio grande con un patio central rodeado de habitaciones y de amplios corredores interiores y exteriores, que comunicaban con la parte posterior donde se encontraban corrales y canoas para alimentar las bestias.

El segundo hotel de América también se instaló en México, constituyéndose en el primero de lujo, pues la edificación antes de dedicarse al hospedaje era una regia mansión de propiedad de la acomodada familia Itúrbide, motivo por el cual se denominó “HOTEL ITURBIDE” y se dio al servicio en el año de 1855.

### **3. DESARROLLO DE LA HOTELERIA EN COLOMBIA.**

En nuestro país la hotelería ha tenido las mismas fases de desenvolvimiento comenzando su historia en las posadas construidas a la vera del camino, donde se brindaba alojamiento y comida a los viajeros, comerciantes y arrieros. Después, al incrementarse el comercio intermunicipal, se empezaron a instalar fondas y pensiones en las ciudades de mayor tráfico comercial, donde se hospedaban los propios comerciantes, los transportadores de la mercancía y aquellas personas que allí acudían en busca de ocupación. Es así como

encontramos al hotel "América" de Honda, como el más antiguo que se encuentre aun en funcionamiento, fue fundado en el año de 1889, cuando el río Magdalena constituía la principal vía de comunicación del país y las embarcaciones que lo surcaban llevaban al interior las mercancías importadas y trasladaban a los puertos marítimos del Caribe las mercancías y productos destinados al extranjero.

El segundo hotel importante fue construido en otro puerto fluvial de ese entonces, Girardot, en el año de 1904, con el nombre de San Germán, y que aún funciona al frente de la estación de ferrocarril, medio de transporte que sustituyó en parte al río Magdalena y que dio importancia a las poblaciones por donde pasaba.

En este período de escaso progreso se inauguraron los hoteles Menéndez de la ciudad de Cali en 1916 y Luisitania en Ibagué dos años después. El 17 de abril de 1921 don Daniel Pombo fundó el hotel Regían, ubicado en la Calle Real en la mejor casa de Bogotá, con 18 habitaciones, de las cuales se destinaron exclusivamente para señoras aquellas que tenían baño privado; se instauró por primera vez en Colombia el uso de uniforme para las camareras, porteros y empleados menores, bellamente confeccionados en paño, de corte inglés y botones dorados, es decir, fue el primer hotel de lujo que funcionó en el país, pasando más tarde a prestar los servicios en el Parque Santander, iniciándose con él una época floreciente de la hotelería colombiana en que se construyeron y dieran al servicio importantes hoteles como el Alférez Real de Cali (1927), que tuvo un costo aproximados de tres millones de pesos, de propiedad de Dr. Hernando Caicedo., el Bristol en Medellín y el Lindbergh de Popayán en 1928; en el año siguiente el Niza de Pasto y el Prado de Barranquilla que se constituyó en el primer hotel de turismo de Colombia, de propiedad Obregón & Parrish, con un costo de dos millones de pesos y su primera tarifa fue de catorce pesos plan americano. En 1930 se inauguró en Cúcuta el hotel Europa, en Barranquilla el Victoria y en Bogotá el Granada, que funcionó donde se rige hoy el banco de la



República, dicho establecimiento fue considerado durante muchos años como el mejor y más grande de la ciudad, tenía 136 habitaciones y cobraba cuatro pesos de tarifa por plan americano, era el sitio de reunión de la aristocracia bogotana y allí se alojaban todas las personas importantes que visitaban la Capital de la República.

Esporádicamente se abrieron hoteles en los años siguientes, entre ellos el Claridge en Bogotá (1932), Savoy en Cali de propiedad de don Pedro Dadall y señora, matrimonio italiano de larga trayectoria hotelera, fundado en 1933; Londres en Fusagasuga (1934); Meta de Villavicencio, que fue el primero y más grande de los Llanos Orientales (1935); en 1937 el Veracruz de Medellín, el Príncipe en Bucaramanga y el Ritz de Bogota situado en la Calle 17 con Carrera 7ª, donde hoy se levanta el moderno edificio del Banco Popular, su propietario fue el ciudadano Español don Joaquín Palau, quien después dirigió una cadena hotelera y fue presidente de Acotel.

El hábito de viajar por placer y distracción se hizo más común con el mejoramiento de los servicios férreos, lo cual alentó la construcción de hoteles de veraneo y descanso en las principales estaciones de ferrocarril, como el Mediterráneo en Villeta (1937), el de Esperanza(1938) en la Esperanza (Cundinamarca) cerca de Anolaina; el departamental de Turismo en La Dorada (1938) “El Gran Hotel” en Apolo en 1938, que fue el primer hotel casino para los bogotanos y el San Jorge en Tocaima en 1940; además, se fundaron hoteles típicos de turismo tales como El Mariscal Robledo en la ciudad de Cartago y el Europa en Fusagasuga en el año 1939, La década del 40 se distingue por la inauguración de importantes hoteles, cuya categoría no ha disminuido, a través del tiempo debido a la gran calidad de sus instalaciones. Entre ellos merecen especial mención Bucarica de Bucaramanga, 1940. El Nutibara de Medellín, de propiedad de la familia Botero, construida en 1945 con planos y dirección de experto arquitecto hotelero Mr. Paul William por un costo aproximado de tres y medio millones de pesos, siendo uno de los más

completos que funcionan en el país; el Plaza Bolívar (1945) ubicado en el centro de la histórica ciudad de Cartagena, donde al año siguiente se dio al servicio el Hotel del Caribe sobre la bella playa de Bocagrande, en un edificio de estilo colonial, con malla dentro del mar para protección contra las fieras marinas; la población de Puente Nacional (Santander) tomó importancia con la inauguración del que fuera por mucho tiempo el mejor hotel campestre del país, denominado Agua Blanca (1946), que ofrecía a sus huéspedes además de magnifico alojamiento, comida europea, deportes, baños naturales, en el año de 1948 por motivo de la IX conferencia se abrió al público el Hotel Continental en la capital de la República, con un costo aproximado de tres millones de pesos, de propiedad de una compañía Italiana de Inversiones. Finalmente en el año de 1949 se fundó el Hotel Miami en Santa Marta.

En los 10 años siguientes encontramos la inauguración de varios hoteles que vale la pena mencionar: En 1950 el de las Lajas en Ipiales, cerca del famoso santuario de fama internacional, tres años mas tarde se funda el mejor y más grande establecimiento fue nuestra hotelería, El Tequendama en la capital de la República, que costó en esa época aproximadamente veintiséis millones de pesos con todos los servicio indispensables, 386 habitaciones originales y 400 que se dieron al servicio con motivo del XXIX Congreso Eucarístico Internacional. Con sus nuevas instalaciones se considera que alcanza el mayor nivel de Latinoamérica y es de propiedad de la Caja de Sueldos de Retiros de la Fuerzas Militares y administrados por la cadena de Intercontinental Hotels Corporation. En la ciudad de Buga se fundó en 1954 uno de los mejores hoteles tropicales del país, el Guadalajara y en el mismo año se abrió el Hotel Suescum en Sogamoso, instalado en una histórica casa colonial ubicada dentro de la hacienda del mismo nombre. En la fronteriza ciudad de Cúcuta, con el objeto de atender los requerimientos de turismo de Venezuela, se fundó en 1956 el Tonchalá, que goza de magnífico nivel de ocupación; al año siguiente se dio el servicio del hotel Aristi en la capilla del departamento del Valle, con instalaciones completas de tipo moderno; la capital del nuevo departamento de Risaralda

presenta en su casa principal, frente al célebre monumento del Bolívar Desnudo, un buen hotel inaugurado en el año de 1958. Santa Marta, la ciudad turística por excelencia, cuenta entre sus muchos atractivos para el visitante, con la playa del rodadero, allí en 1959 se abrió al público el hotel Tamacá, que originó el vertiginoso desarrollo turístico.

En estricto orden cronológico encontramos en el año de 1961 la inauguración de la residencia Nutibara, complementaria del hotel del mismo nombre y se fundó en Melgar el mejor hotel de propiedad del Estado, el Guadaira, que recibe en los fines de semana a los visitantes de la capital de la República. Un año mas tarde se abrió al público el bello y elegante hotel Ritz en La perla del Ruiz, capital del menguado departamento de Caldas. Con estos establecimientos se dio el mayor auge en la construcción hotelera. Así en 1963 se inaugura: el hotel El Isleño en las Islas de San Andrés de propiedad de la empresa Colombiana de Turismo; el Cordillera y el Presidente en Bogotá; el Bella Isla en la población santandereana de San Gil; finalmente en ese año, se termino el acondicionamiento en un atractivo paraje colonial, la hostería Molinos de Mesopotamia en la histórica población de Villa de Leiva.

Durante 1965 se funda importantes establecimientos: el Irotama de Santa Marta, las residencia Santa Fe de Bogotá, el Cariongo en Pamplona, así como también en Cartagena el Americano, único hotel con casino propio de gran atracción turística internacional.

El mayor auge en la construcción hotelera la encontramos a partir de 1951, por cuanto de ese año hasta nuestros días se han inaugurado el mayor porcentaje de hoteles.

#### **4. IMPORTANCIA ECONOMICA**

La importancia de cualquier tipo de industria se mide por su contribución al ingreso nacional, por la influencia que ejerce sobre la balanza de pagos y la economía nacional y finalmente, por los efectos positivos que tenga para el desarrollo económico del país.

Las características especiales de la hotelería se traducen en las siguientes realizaciones económicas que dan clara idea de su trascendencia económica.

- ❖ ***Producción y cambio de servicio:*** La finalidad primordial de los establecimientos hoteleros es la prestación de los servicios de alojamiento y alimentación. complementado con otros servicios auxiliares que contribuyen a la comodidad del visitante.
- ❖ ***Consumo de materias primas:*** Aunque no es función del hotel la transformación o elaboración de productos terminados, encontramos una interesante fase económica similar cual es la producción de bebidas y comidas terminadas basándose en productos agropecuarios, adquiridos en un gran porcentaje en los mercados internos, convirtiéndose así el gremio hotelero en el segundo favorecedor de los productos nacionales, por el importante volumen concebido.
- ❖ ***Baja nivel de compra de artículos importados:*** hace hincapié a los hoteles de categorías inferiores, donde no se expenden alimentos o bebidas importadas, mientras que en las de los niveles superiores se opaca por razón a que la categoría de clientela exige la venta de bebida y enlatados extranjeros y además porque su compleja administración hace necesaria la utilización de maquinaria y servicio y de control no producida en el país.
- ❖ ***Notable demanda de productos de la industria nacional:*** La hotelería tiene la característica particular de consumir mayor cantidad de artículos terminados que de materias primas, favoreciendo en el primer caso a la industria colombiana.
- ❖ ***Concentración de capitales fijas:*** si se examina con detenimiento el balance de cualquier tipo de establecimiento hotelero, se hace notoria en su

mayor parte el patrimonio esta representado en capital fijo: terrenos, edificios, mobiliario, equipas e instalaciones, que por su elevada casta requiere la conformación de sociedades de capital.

- ❖ **Recepción de considerable volumen en divisas extranjeras:** uno de los mayores méritos que se puede anotar a la hotelería colombiana es que sus servicios son utilizadas por ciudadanos residentes en el resto del mundo, que dejan en el país un promedio de ingresos diarios por gastos de permanencia de los cuales la mayoría porcentaje se ocasiona dentro de los hoteles.
- ❖ **Generación de emplea y ocupaciones:** se puede calificar de muy buena la contribución que hace la hotelería a la economía nacional, ya que en los hoteles de mayor categoría se da empleo a dos personas por cada habitación en servicio y en los de menor nivel a una persona por cada tres cuartos disponibles.
- ❖ **Fomento del turismo y receptivo nacional:** los hoteles con las empresas de transporte y los atractivos naturales de cada región, conforman las pilares de cualquier tipo de turismo, lo cual establece un nuevo principio económica que se anuncia de la siguiente manera: existe relación directa entre la cantidad y calidad de los servicios hoteleros ofrecidas y el volumen de turistas que visitan la región donde se encuentran ubicados.
- ❖ **Retribución creciente a los factores productivos:** entre las industrias de servicios de destaca la hotelería por la retribución que ofrece a los factores de capital, trabajo, tierra y empresarial, superando inclusive a muchas industrias de transformación.
- ❖ **Redistribución del ingreso nacional:** Teniendo en cuenta los postulados anteriores y el volumen de medios de pagos que circula a través de la hotelería, se puede afirmar que constituye uno de los mejores conductos del ingreso a nivel nacional entre las diferentes clases económicas del país.

#### 4.1 CAPITAL VINCULADO A LA HOTELERÍA

Debido a que la industria hotelera realiza una inversiones de capital en diferentes activos para acondicionar los establecimientos y ponerlos a disposición de los visitantes, es necesario hacer un análisis con el fin de conocer el monto que alcanza y lograr mediante su adición, el total de la inversión actual.

- ❖ **Bienes Raíces:** Esta clase de activos ocupan el primer lugar dentro del capital de la hotelería, no sólo por el importe de su costo, sino por su carácter de inversión forzosa ya que sin edificio e instalaciones es imposible el funcionamiento de negocios hoteleros.
- ❖ **Mobiliaria:** Después de los bienes raíces sigue en importancia la inversión inmobiliaria que se constituye en igualmente indispensable, por cuanto el edificio y la dotación conforman propiamente los elementos insustituibles para la prestación del servicio hotelero.
- ❖ **Equipos y vehículos:** Este rubro debería ser aun más importante dentro de la hoteleria nacional, por su incidencia en la categoría de los establecimientos, pero debido a su alto costo de adquisición, a las trabas aduanera y a los problemas que determinan su producción al país., la mayoría de los hoteles colombianos están desprovistos aún de los necesarios e indispensables. Bajo la denominación de equipos y vehículos quedan comprendidos los automotores al servicio de los pasajeros y para administración, así como también los equipos de oficina, recepción, lavandería, etc.
- ❖ **Bienes fungibles:** se consideran como tales todos aquellos bienes que se consumen en un periodo relativamente corto, por lo cual no es posible aplicarle un sistema apropiado de depreciación, pero que de todas maneras se deben tener en cuenta, especialmente cuando se almacena y se considera en existencias.
- ❖ **Inversiones temporales:** se han tomados como tales las acciones que de la empresa colombiana de turismo o de cualquier otra entidad poseen los

hoteles, sumando su valor con el de las despensas y almacenes de artículos de corta duración.

- ❖ **Inversión dotada:** La adición en la inversión de activos fijos fungibles y temporales, nos permite conocer el valor de la estructura hotelera colombiana.

## 4.2 PERSONAL EMPLEADO EN HOTELERIA

La hotelería colombiana ocupa un gran porcentaje de personas por lo cual se puede afirmar que muchos colombianos, derivan directamente el sustento diario de esta actividad. Anteriormente, los cargos de mayor jerarquía eran desempeñados por extranjeros, relegando la mano de obra nacional a un segundo plano; esta situación ha sido afortunadamente superada y en la actualidad un mínimo del total de empleados y obreros son de nacionalidad distinta a la colombiana. De este ínfimo índice la mayoría está laborando como propietarias o socios de establecimientos hoteleros, una tercera parte ocupa cargos administrativos y una reducida proporción desempeña funciones de personal de servicio. En cuanto a la mano de obra nacional vale la pena destacar que un porcentaje no muy grande de los colombianos que obtienen sus ingresos en la hotelería, son propietarios y/o socios de donde prestan sus servicios. Los otros porcentajes están distribuidos en funciones administrativas y ejecutivas y la gran mayoría ocupa cargos para lo cual no requiere conocimientos especiales, es decir, el personal de servicio. El índice de propietarios y socios se eleva en establecimientos de menor categoría, pues estos negocios presentan características de empresas de explotación familiar, atribuidos y dirigidos directamente por sus propietarios, lo cual se hace patente si tenemos en cuenta que del total de empleados de hoteles de primera categoría son propietarios o socios, mientras que en los de segunda los son un poco más del 7% y en las de tercera se eleva la proporción. En los restantes niveles de los cargos, empleados calificados y empleados de servicios el fenómeno se invierte, presentándose en los índices más elevadas en la primera categoría.

### 4.3 UBICACIÓN TURÍSTICA

Existe en Colombia 5 regiones turísticas muy bien delimitadas por la idiosincrasia de sus pobladores, sus costumbres, su localización geográfica, tipo étnico, etc., y que comprende cada una de los siguientes territorios:

1. Zona del Caribe: Departamento de la Guajira, Magdalena, Atlántico, Bolívar, Córdoba, Sucre, Cesar y San Andrés y Providencia.
2. Zona Central: Departamentos de Boyacá, Tolima, Huila y Cundinamarca.
3. Zona Occidental: Departamentos de Antioquia, Chocó, Caldas, Risaralda, Quindío, Valle del Cauca, Nariño, y Cauca.
4. Zona Oriental: Departamentos de Santander y Norte de Santander.
5. Zona de los Llanos Orientales: Departamento del Meta, etc.

### 5. RELACIÓN DE LA HOTELERÍA CON EL TURISMO

La planta turística esta conformado por los siguientes elementos: transporte aéreo, terrestre, marítimo, y fluviales; establecimiento de hospedaría: hoteles, moteles, pensiones, residencias, paradores, hostales y camping; servicios de restaurantes, bares, grilles, sala de diversión, teatros, casinos, balnearios, campos deportivos junto con el aspecto humano de las facilidades y atenciones para su mejor disfrute; final y primordialmente como materia prima, los atractivos propios de cada región: sus paisajes, clínicas, conglomerados, tradiciones, cultura, folclor e infinidad de cosas más.

Podemos decir que la hotelería es el elemento indispensable e importantísimo en el conjunto de la industria turística y que existen relaciones y vínculos estrechos entre estas dos industrias, vitales para el desarrollo económico del país.



## **2. ACTIVIDAD HOTELERA**

### **1. LA CIUDAD DE CARTAGENA**

La ciudad de Cartagena de Indias posee una excelente muestra de construcciones civiles, militares, religiosas y domesticas, construidas durante la colonia y el periodo de 1860 a 1930, conocido como el periodo republicano, esto junto con sus paisajes, playas y diferentes sitios de interés, han propiciado en su entorno una industria turística importante para el desarrollo de la ciudad.

Durante la segunda mitad del siglo XX Cartagena se consolidó como el primer centro turístico del país. Tanto en el número de visitantes llegados como en su infraestructura turística la ciudad experimentó un crecimiento extraordinario.

El auge turístico de Cartagena va de la mano del proceso de desarrollo económico que ha experimentado el país en los últimos dec2.ios. Entre 1950 y 1996 el PIB real per cápita de Colombia creció en casi 130%, es decir, a una tasa anual promedio de 1.8%. El turismo es una actividad de muy elevada elasticidad-ingreso de la demanda. Para Cartagena, esta variable ha sido estimada para el turismo doméstico en 1.58 a largo plazo.<sup>2</sup> Es decir, un incremento de 100% en el ingreso generará un aumento de 158% en el gasto en turismo. Por esta razón, en Colombia el turístico es uno de los sectores que ha crecido más que el promedio de la economía nacional en los últimos decenios.

Cartagena es fundamentalmente un destino turístico doméstico, pues no ha consolidado una posición como centro turístico internacional de importancia. Entre 1994 y 1997, años de flujos de turistas extranjeros sin precedentes, se estima que Cartagena recibió anualmente un promedio ligeramente superior a 60.000 visitantes extranjeros por vía aérea, lo cual representa apenas un 12% del volumen total de pasajeros llegados al Aeropuerto Rafael Núñez.<sup>3</sup> Las razones de esto son muchas, pero cabe destacar cuatro: *los problemas de orden público que afronta el país desde hace muchos años; unos precios poco competitivos con otros destinos del Caribe; una tradición de políticas de promoción en el exterior muy tímidas o mal enfocadas, y una infraestructura del sector que todavía en muchos aspectos es inferior a los estándares internacionales.*

---

<sup>2</sup>Luis Armando Galvis y María M. Aguilera, “Determinantes de la demanda por turismo hacia Cartagena, 1987-1998”, Documentos de Trabajo sobre Economía Regional, Banco de la República, Cartagena, No.9, marzo de 1999, página 29. En este trabajo se citan diversos estudios que calculan elasticidades – ingreso de la demanda internacional por turismo para varios países, las cuales oscilan entre 1.5 y 3.84.

<sup>3</sup>Corporación Nacional de Turismo, Oficina de Planeación, “Boletín de estadística turística”, Bogotá, varios números y cálculos de los autores.

Es difícil determinar con precisión el flujo de turistas que recibe la ciudad en un período cualquiera. En este trabajo se emplean como índices del crecimiento de la demanda el número de pasajeros llegados a la ciudad por vía aérea y el número de huéspedes registrados en los *hoteles*. Debe advertirse, sin embargo, que los pasajeros llegados al aeropuerto incluyen residentes de la ciudad y que, en la medida en que ha mejorado la infraestructura de carreteras del país, aparentemente una creciente proporción del turismo doméstico llega a Cartagena por vía terrestre. De otra parte, el número de huéspedes en los hoteles subestima el total de turistas en la medida en que se ha difundido en la ciudad el *hospedaje informal* o la “*para hotelería*” desde la época, tres décadas atrás, en que comenzó a ampliarse la oferta de apartamentos residenciales en Bocagrande y El Laguito.<sup>4</sup> Por el lado de la oferta turística, durante los últimos 30 años Cartagena ha tenido un crecimiento extraordinario en el número total de habitaciones hoteleras. Entre 1967 y 1997, el número de habitaciones hoteleras aumentó a una tasa anual promedio de 7.6%, en comparación con un promedio nacional de 6.6%.<sup>5</sup> Como se aprecia en el Gráfico 1, el período de mayor auge de construcción de la infraestructura hotelera fue sin duda la década de 1970. En efecto, entre 1967 y 1981 el número de habitaciones hoteleras de Cartagena aumentó cinco veces, de 500 a 2.500 aproximadamente. Fue esta la época en que se erigió un buen número de los hoteles más conocidos de la ciudad: Las Velas, Cartagena Real, Capilla del Mar, El Dorado, Decamerón (antiguo Don Blas) y Cartagena Hilton, entre otros. Este auge fue, sin duda, una respuesta al rápido aumento que tuvo en esa época la demanda turística: entre finales de la década de los sesentas y principios de los ochentas, el número de pasajeros llegados anualmente por vía aérea a Cartagena se cuadruplicó, pasando de unos 75.000 a 300.000.

---

<sup>4</sup> Mientras mayor sea el número de turistas que llega por vía terrestre y mientras mayor sea su permanencia en la ciudad, cabe la hipótesis de que haya una más alta probabilidad de que se hospeden en alternativas menos costosas que los hoteles. Este es un aspecto de la actividad turística que amerita un cuidadoso análisis. El turismo proveniente de Barranquilla, por ejemplo, seguramente ha aumentado en los últimos años, al reducirse a la mitad el tiempo de viaje entre las dos ciudades con la apertura de la nueva carretera que bordea el mar.

<sup>5</sup> Datos de la Corporación Nacional de Turismo, Proturismo y Cotelco. Durante ese período la oferta hotelera de Bogotá aumentó en 5.9% anual, la de San Andrés en 6.5% y la de Santa Marta en 6.2%.

Durante los ochentas la oferta hotelera se mantuvo básicamente constante y luego, en los noventas, se produjo otro auge expansivo que elevó el número de habitaciones de unas 2.500 a 4.500 entre 1990 y 1997. Los noventas representan una nueva tendencia en la infraestructura turística de la ciudad: con la saturación de Bocagrande y El Laguito, luego de tres décadas de desarrollo, surgen el sector amurallado y la Zona Norte como nuevos polos hoteleros (Santa Clara, Charleston, Santa Teresa y Las Américas). En particular, los nuevos desarrollos en el sector colonial son una respuesta a cambios que en los últimos 20 años ha tenido la estructura de la demanda turística. Con la inauguración del Centro de Convenciones Cartagena de Indias en 1982 y con el desarrollo posterior de facilidades de convenciones en distintos hoteles, Cartagena recibe hoy no solo un tradicional turismo de sol y playa sino, crecientemente, un turismo de negocios. En 1992, por ejemplo, el 46% del turismo que visitó la ciudad fue de recreación y el 43% lo fue de negocios y convenciones<sup>6</sup>.

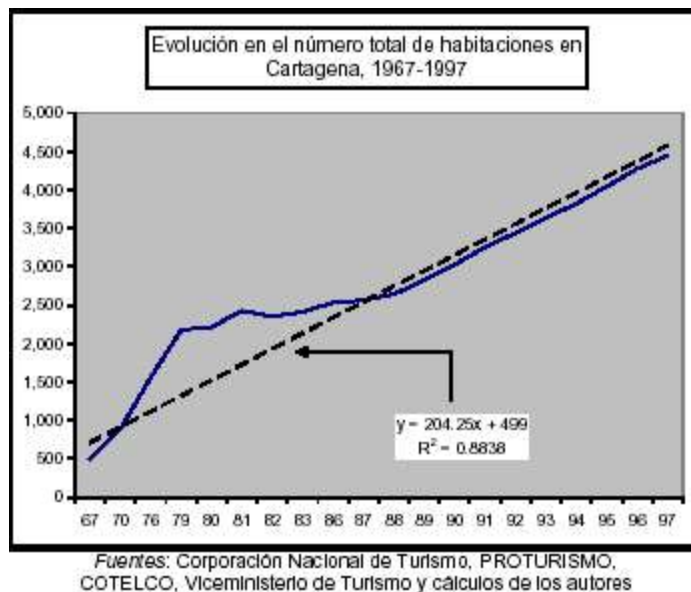
En resumen, entre 1967 y 1997, la oferta hotelera se ha multiplicado en más de nueve veces, llegando a cerca de 4.500 habitaciones en 1997. La expansión de la capacidad hotelera, explicada a partir de una función lineal, ha sido de unas 205 habitaciones por año, lo que equivale a construir anualmente un hotel con la capacidad de alojamiento del Hotel Cartagena Hilton (ver Grafico 1).

### **Grafico 1. Evolución en el numero total de habitaciones**

---

<sup>6</sup> Véase COTELCO, “Operación hotelera en Colombia”, No.8, 1995, Bogotá, pág.22

### En Cartagena, 1967-1997



Finalmente, ¿cuál es el impacto del sector turístico en la economía de Cartagena?

- En 1997, los ingresos brutos del sector hotelero de Cartagena ascendieron a cerca de \$160.000 millones, lo que representa, aproximadamente, el 7.7% del PIB de Bolívar en ese año.<sup>7</sup>
- El sector hotelero de Cartagena tiene un nivel de ingresos por empleado muy superior al del resto del país. En 1997, por ejemplo, los ingresos por venta de habitaciones y servicios hoteleros por empleado en Cartagena ascendieron a \$ 33'369.376, mientras que en el país fueron de \$19'765.953.<sup>8</sup> Esto puede obedecer a varios factores, pero cabe destacar dos: de una parte, durante los últimos 15 años, el promedio de ocupación hotelera anual ha sido de 69% en Cartagena, comparado con 53% para todo el país, y, de otra parte, también durante los últimos 15 años el

<sup>7</sup>Con base en las "Cuentas departamentales (1980-1995)" se calculó una proyección al PIB de Bolívar de 1997 (2'066.783 millones), teniendo en cuenta el crecimiento real del PIB nacional entre 1995 y 1997. En el total del PIB estimado se excluyeron los sectores agrícola y minero para tener una aproximación al perfil productivo de Cartagena.

<sup>8</sup>En este cálculo solo se consideró a la población urbana local y nacional con base en proyecciones del DANE. Véase, Cenac – Ministerio de Desarrollo Económico, "Desarrollo urbano en cifras", abril 1997.

porcentaje de habitaciones de 4 y 5 estrellas en Cartagena dentro del total nacional subió de 19% a más de 43%, lo que implica seguramente mayores tarifas promedio.<sup>9</sup>

- También en 1997 el sector turístico generó 16.400 empleos directos e indirectos,<sup>22</sup> lo cual equivale solo a 6.2% de la población ocupada en la ciudad.<sup>10</sup>
- El sector turístico es fundamentalmente un empleador de personal de bajos niveles de capacitación. El 73% de las personas empleadas directamente en el turismo devengan entre 1 y 2 salarios mínimos, y el 19% devengan entre 3 y 4 salarios mínimos.<sup>11</sup>

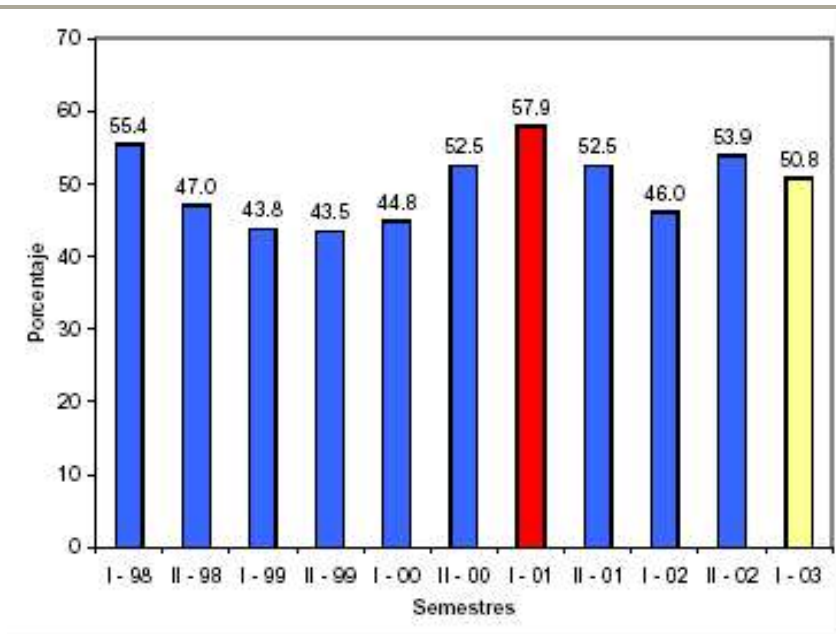
El informe de coyuntura económica regional de Cartagena y Bolívar – junio de 2003, muestra la reactivación de la demanda de turismo en la ciudad; la ocupación hotelera tubo un buen comienzo, el primer semestre de 2003 fue un periodo positivo para la ocupación hotelera en Cartagena, el promedio de ocupación fue del 50.8%, 4 puntos porcentuales más que en el 2002, cuando el promedio fue del 46%. Así lo reflejan las cifras presentadas por la Asociación Hotelera de Colombia (Cotelco), que muestran que este resultado es el tercer mejor para la industria desde 1998 (Gráfico 2).

### **Gráfico 2. Cartagena. Porcentaje de ocupación hotelera. Promedio semestral**

<sup>9</sup>Véase Corporación Nacional de Turismo, “Industria de alojamiento en Colombia”, varios números, Bogotá.

<sup>10</sup>En 1997 existían 263.000 personas ocupadas en Cartagena. Véase DANE, “Boletines de estadística - 1998”, 1998. Esta cifra incluye únicamente el sector hotelero y las agencias de turismo, de manera que no tiene en cuenta el empleo en servicios de apoyo como restaurantes, comercio, etc. El total de 16.400 se descompone entre 4.800 empleados directos de los hoteles (utilizando un índice de 1.078 empleados por habitación) y 6.000 indirectos de este subsector. Las agencias, a su vez, generan 1.900 empleos directos y 3.700 empleos indirectos. Datos tomados de COTELCO, “Operación hotelera en Colombia - 1997”, 1997, y ANATO, “Generación de empleo del sector turístico”, Bogotá, abril de 1998.

<sup>11</sup>Ketty de la Ossa, Elda Duarte Duarte y Luz Díaz, “El turismo de Cartagena de Indias.....” *op.cit.*, pág. 26.



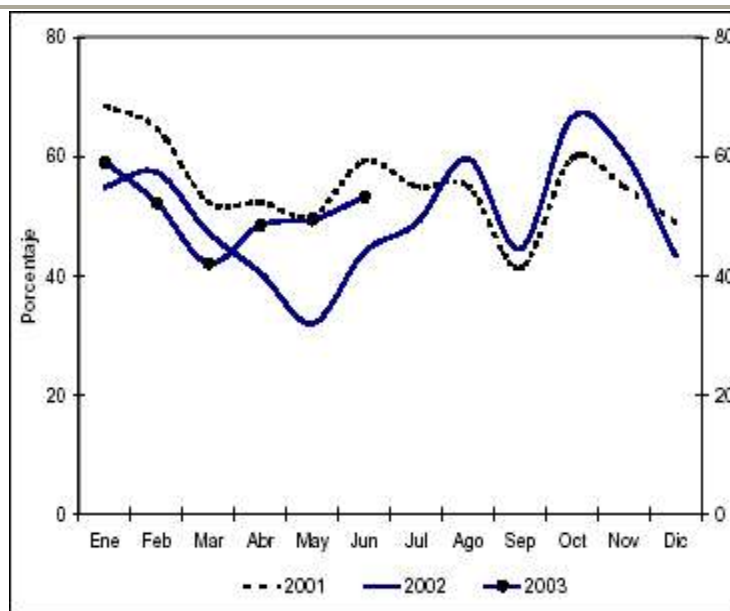
Fuente: Asociación Hotelera de Colombia – Cotelco

Nota: La información disponible a la fecha sólo cubre el primer semestre de 2003.

Durante la primera parte de 2003

Se registró un desempeño favorable del sector hotelero local pues en enero, y entre abril y junio -con 59.1%, 48.5%, 49.4% y 53.2%, respectivamente, se superaron los registros de iguales meses de 2002 que fueron, en su orden, del 54.9%, 40.5%, 32% y del 44%. Sin embargo, febrero y marzo fueron los meses con los más bajos registros de ocupación, con 52.2% y 42.1%, respectivamente, superados por el 57.3% y 47.2% de 2002, y por el 64.7% y 52.3% de 2001, uno de los mejores años para la industria hotelera local (Gráfico 3).

**Gráfico 3. Cartagena. Porcentaje de ocupación hotelera, 2001-2003**



Fuente: Asociación Hotelera de Colombia – Cotelco

Nota: La información disponible a la fecha sólo cubre el primer semestre de 2003.

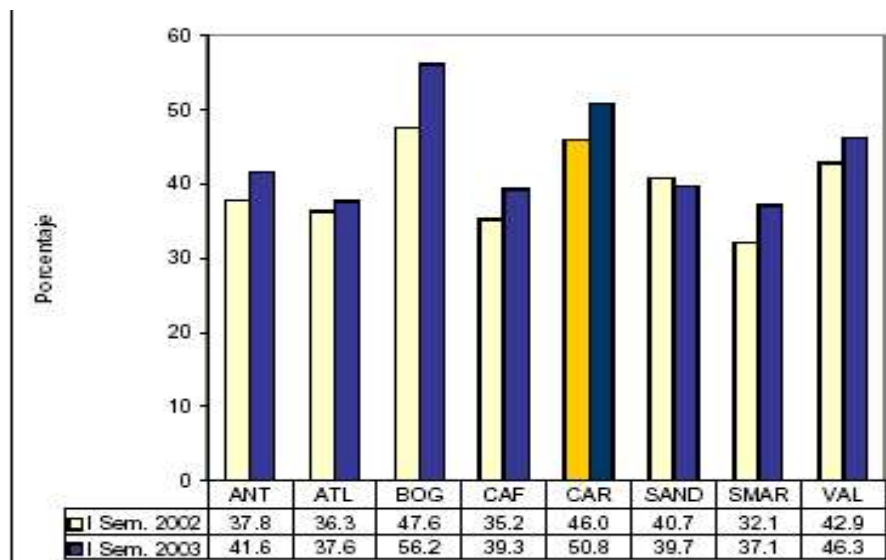
## 2. PANORAMA NACIONAL

Durante el primer semestre de 2003, los flujos de visitantes hacia los principales destinos turísticos nacionales se incrementaron y generaron un comportamiento positivo en la ocupación. Es así como Bogotá, con el 56.2%, registró la más alta tasa de ocupación hotelera, frente al 47.6% en el mismo periodo de 2002.

Por su parte, Cartagena ocupó el segundo lugar del país con un promedio semestral de ocupación del 50.8%. Así mismo, cabe destacar el crecimiento de la ocupación hotelera en Santa Marta, que pasó del 32.1% en el primer semestre de 2002 al 37.1% en igual periodo de 2003, mostrando un crecimiento de cinco puntos porcentuales. No obstante, la demanda hotelera en San Andrés descendió un punto porcentual: mientras que durante 2002 registró una ocupación del 40.7%, para 2003 fue del 39.7% (Gráfico 4).



**Gráfico 4. Colombia. Ocupación hotelera (Cotelco), promedio semestral  
2002-2003**



Nota: ANT: Antioquia, ATL: Atlántico comercial, BOG: Bogotá, CAR: Cartagena,  
SAND: San Andrés, SMAR: Santa Marta, VAL: Valle del Cauca.

Fuente: Asociación Hotelera de Colombia – Cotelco

Asimismo, se percibe un incremento de la oferta hotelera de la ciudad, por lo mostrado en el marco de la 49ª Asamblea Nacional de Cotelco, realizada en Cartagena a mediados de septiembre de 2003, donde se anunció por parte del gobierno nacional, a través de la Financiera de Desarrollo territorial (Findeter), la creación de algunos estímulos que, dentro de la última reforma tributaria, buscan la construcción de nuevos hoteles con las líneas de financiación que el Gobierno puso a disposición de los empresarios del sector. Uno de estos proyectos se realiza en Cartagena, y contempla la reconstrucción y remodelación del viejo hotel India Catalina, ubicado en la Avenida San Martín, del barrio Bocagrande. La asamblea convocó cerca de 1.000 empresarios hoteleros de Cartagena, Colombia y Latinoamérica. El tema central del encuentro fue “Estrategias modernas de promoción y mercadeo en la hotelería y el turismo”, y en este certamen se llevaron a cabo actividades paralelas como la Feria Internacional ExpoCotelco 2003 y la IV reunión de Federación de Latinoamericana de Asociaciones de Hoteles y

Restaurantes, eventos que contaron con la participación de invitados internacionales y empresarios de la cadena productiva hotelera y de restaurantes.

En resumen el primer semestre de 2003 fue positivo para la actividad turística de Cartagena, el promedio de la ocupación hotelera fue de 50.8%, 4 puntos porcentuales más que en el 2002, cuando el promedio fue de 46%. Se registró un comportamiento positivo de llegadas de pasajeros de procedencia internacional, según las cifras suministrada por la Sociedad Aeroportuaria de la Costa que indican un crecimiento de 17.2%. No obstante, el número de visitantes nacionales por vía aérea decreció en 4%, lo cual podría estar asociado a la campaña de promoción turística denominada “Vive Colombia, viaja por ella” y los planes de seguridad adelantados por la Policía Nacional y el Ejército, lo cual aumentó la circulación de turistas por las principales carreteras nacionales.

La siguiente tabla nos muestra la entrada de turistas por las diferentes vías. (tabla 1)

**Tabla 1. Indicadores económicos trimestrales de Cartagena referentes al turismo la entrada de personas por las diferentes vías y la ocupación hotelera.**

Indicadores económicos Cartagena		2002				2003	
		I	II	III	IV	I	II
Turismo	Unidades						
Entrada de turistas							
Extranjeros vía marítima (Cruceros)*	Personas	64541	8369	2233	8806		

Extranjeros vía aérea	Personas	8361	6353	8043	10001	11063	
Nacionales vía aérea	Personas	116009	97326	121910	127772	104.457	
Ocupación hotelera	%	53.1	38.8	51	56.8		

\*La temporada de cruceros en Cartagena se suspende a inicios de mayo comienza nuevamente en octubre

ND: No disponible

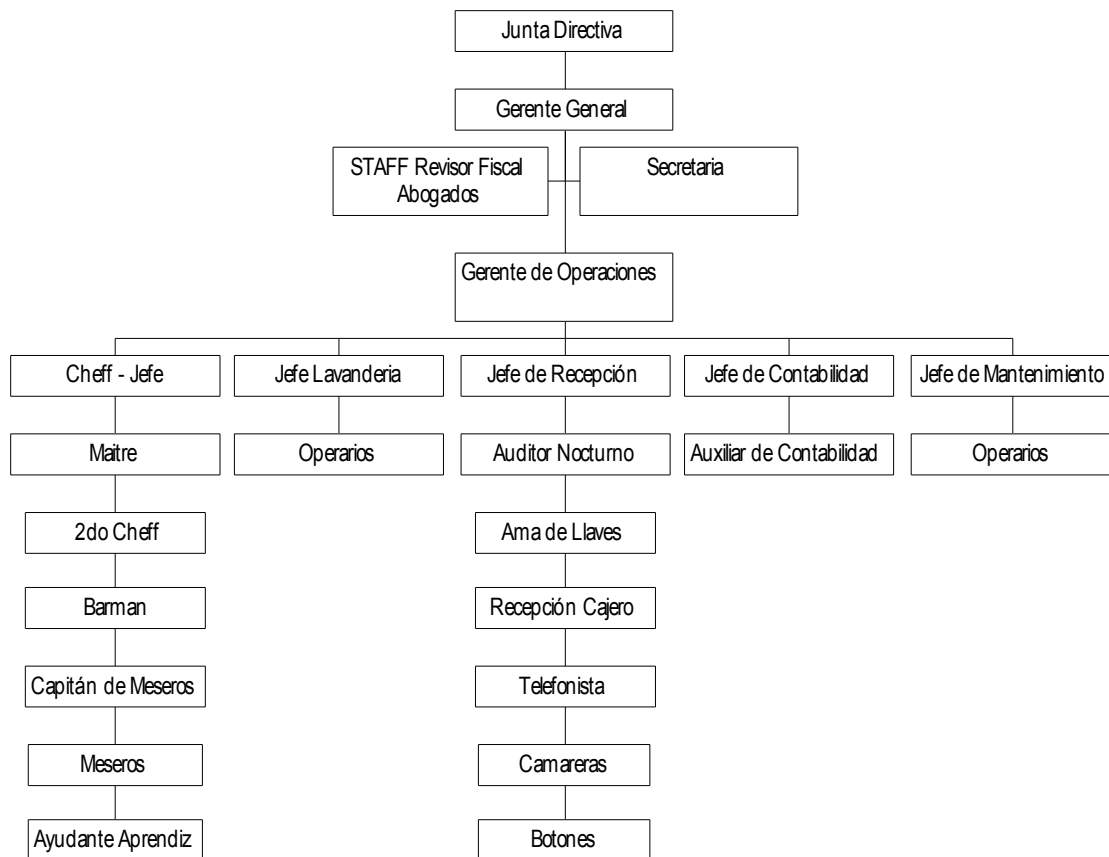
Fuente: DANE. Cámara de Comercio de Cartagena, Superintendencia Bancaria, Gobernación de Bolívar y Alcaldía de Cartagena

Debido a la importancia que tiene el sector hotelero en la estructura empresarial de la Ciudad de Cartagena de Indias, es preciso generar estudios sobre el comportamiento, desarrollo y evolución del entorno administrativo, así como de la gestión contable y financiera de las empresas de este sector, para lograrlo, se hace necesario describir como se implementan los procesos de análisis de las variables, ratios e indicadores, así como la utilización de las diferentes herramientas financieras, lo que generara los fundamentos teóricos para el estudio y mejoramiento del análisis financiero determinante para la conformación de las bases para la toma de decisiones.

### 3. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL SECTOR HOTELERO

A continuación mostramos el organigrama general para una estructura de hoteles, donde se muestran los diferentes niveles y cargos apropiados para la actividad:

HOTEL DE 60 HABITACIONES



La anterior estructura esta sujeta a modificaciones según el tamaño y complejidad de la organización hotelera.

### **3. ESTRUCTURA FINANCIERA DEL SECTOR HOTELERO**

#### **1. ESTADOS FINANCIEROS**

Son los documentos que debe preparar un comerciante al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un periodo.

La información presentada en los estados financieros interesa a:

- La administración, para la toma de decisiones, después de conocer el rendimiento, crecimiento y desarrollo de la empresa, durante un periodo determinado.
- Los propietarios, para conocer el progreso financiero del negocio y la rentabilidad de sus aportes.
- Los acreedores, para conocer la liquidez de la empresa y la garantía de cumplimiento de sus obligaciones.
- El estado, para determinar si el pago de los impuestos de la empresa esta correctamente liquidado.

Clasificación:

Según el decreto 2649 del 29.12.93, los estados financieros básicos son:

- Balance General
- El Estado De Resultados

- El Estado De Cambios En El Patrimonio
- El Estado De Cambios En La Situación Financiera
- El Estado De Flujo De Efectivo

## **1.1 BALANCE GENERAL DEL HOTEL**

El balance general es el estado financiero que refleja la situación patrimonial del hotel. Dicha situación se compone de los bienes, derechos, de las deudas y del capital que tiene el hotel en un momento dado. Los bienes y derechos integran el activo del balance, los compromisos, obligaciones y deberes para con terceros y propietarios, el pasivo y el patrimonio.

### **1.1.1 ORDENAMIENTO DEL BALANCE GENERAL.**

Se acostumbra a presentar el balance de acuerdo a uso criterios de ordenamiento. Así, se suelen ordenar las partidas del activo de mayor a menor liquidez y el pasivo y patrimonio de mayor a menor exigibilidad, además se tiene en cuenta la codificación de las cuentas para estos criterios.

Se pueden apreciar otras características como:

- Nombre o razón social de la compañía.
- Nombre del estado financiero.
- Fecha de corte o elaboración.
- Se expresa en determinadas unidades monetarias (miles, millones etc.)
- El total activo es igual al pasivo mas el patrimonio.( ecuación patrimonial)
- Firmas de los responsables de su elaboración.
- Notas a los estados financieros.

### **1.1.2 COMPONENTES DEL BALANCE GENERAL**

Para que el balance pueda ser interpretado de forma rápida y clara es conveniente agrupar las cuentas en los siguientes grupos:

Para el caso del activo:

Activo

Activo Corriente

Activo No Corriente

Propiedad Planta Y Equipo

Intangibles

Diferidos

Otros Activos

Valorizaciones

Para el Pasivo:

Pasivo

Pasivo corriente

Pasivo no corriente

Diferidos

Otros pasivos

Y el patrimonio.

Patrimonio

Capital social

Superávit de capital

Reservas

Valorización del patrimonio

Dividendos o participaciones

Resultado de ejercicio

Resultado de ejercicios anteriores

Superávit por valorizaciones

## 1.2 ESTADO DE RESULTADOS

Al estudiar el desarrollo del proceso contable, se observa que insistentemente se ha planteado cómo la estructura del *Estado de Resultados* debe ser representada en el *plan de cuentas* respectivo, que a la vez condiciona el tratamiento de información.

*El Estado de Resultados* como tal ha sido objeto de minuciosos estudios para lograr una *unificación de criterios* para conformar su estructura y que exprese la naturaleza del negocio hotelero, ya que las características de la actividad han concluido que la medición de resultados para el control de la operación es diferente a los parámetros utilizados en la manufactura o el comercio. Entonces vale la pena que, conociendo la presentación del *Estado de Resultados*, se establezcan los *criterios generales* de estructura al cual obedece dicha presentación a manera de definir conceptos introductorias de interpretación de la información. Dichos *criterios generales* se describen a continuación para así complementar la misma aplicación del *plan de cuentas*, considerando la siguiente metodología en la presentación de temas:

### 1.2.1 CRITERIOS GENERALES

Antes de especificar las posiciones que conforman la estructura del Estado de Pérdidas y Ganancias de un establecimiento hotelero es importante definir algunos aspectos que han condicionado dichos comportamientos.

En primer lugar se ha definido como Estado de Resultados el medio de información que representa la medición de utilidad a raíz del proceso de intercambio de recursos como efecto de la causación de costos y gastos respecto la venta, como actividad normal de la entidad.

La estructura del Estado de Resultados define los parámetros que condiciona el comportamiento de la adecuación (matching principle) de costos y gastos respecto la venta para lograr como resultado, la misma utilidad.

Toda estructura de Estado de Resultado debe apuntar a los siguientes objetivos:



- Que el conjunto de costos y gastos sea el resultado de causación al generarse la venta.
- Que la estructura de costos se condicione a criterios definidos en cuanto a producción y localización.
- Que determine a qué niveles dentro de la organización recae la responsabilidad en la obtención de los resultados.

Esto quiere decir que todo Estado de Resultados debe cubrir los anteriores objetivos no importando el tipo de empresa, ya que todos tienen un común denominador que conduce al control y medición de costos y gastos.

Para conocer los criterios que justifican la estructura del Estado de Resultados en el negocio hotelero y restaurantes se debe remitir a los parámetros tradicionales de teoría de costos que impera para el tratamiento del Estado de Resultados en la industria manufacturera y en la empresa comercial.

Ampliamente conocido es el criterio que descansa en el comportamiento de costos respecto al proceso productivo, aplicado para la estructuración del Estado de Resultados para las industrias manufactureras. Dicho criterio mide la relación directa e indirecta de los costos respecto al proceso de producción, definiendo elementos de costos establecidos; como *costo de materia prima (directo)* y *costo de mano de obra (directo)*; que sumados a los *costos localizados de producción*, constituye los costos de producción más los costos de distribución (indirectos), determinan el **COSTO TOTAL**.

A partir de la definición anterior se presenta una correlación de estructura de costos respecto el proceso de producción de la empresa. La estructura del Estado de Resultados, para este caso, cumple la causación a través de los elementos del costo.

En hotelería se presenta una situación muy particular, ya que sobre el mismo techo se desarrollan una heterogeneidad de procesos de producción que se identifican con la actividad *departamental*, esto es, cada departamento operado determina un proceso respecto una unidad de producción, pero se presenta la problemática de que sólo el departamento de alimentos y bebidas tiene características propias de procesos de producción como se presenta en la industria manufacturera, mientras que los demás departamentos tienen características de empresa de servicio y/o comercial.

Esta limitante conduce á la adjudicación de diferentes tipos de costos, que se consideran *directos*, asignados a cada departamento, identificando los elementos del costo que se aplican en el tratamiento manufacturero y considerando *indirectos*, a aquellos que intervienen en el funcionamiento de todos los departamentos operados. En resumen en los departamentos operados intervienen los costos de venta, nomina y otros gastos, los cuales conforman los costos directos departamentales, mas los indirectos conformados por los gastos no distribuidos y los gastos a la propiedad e impuestos, determinan el **COSTO TOTAL**.

Criterio que define el grado de asociación en la generación de costos respecto la venta determinando los lineamientos para establecer cómo la venta condiciona la misma generación de costos y gastos. Este criterio es el que se utiliza, en términos generales, para la estructuración del Estado de Resultados para la empresa comercial, considerándose como *costo* el intercambio de recursos a través de movimiento de rotación de inventario al efectuar la venta, es decir, si no se efectúa la venta no se incurre en costos y gastos en el intercambio de recursos a través de movimiento de fuga *condicionado* (cubrimiento) a la venta de un número definido de productos.

Venta

Menos: costo

---

Igual: margen de contribución

Menos: gastos

Igual: Utilidad

Este criterio se cumple al estructurar el estado de resultados para la empresa comercial.

A nivel hotelero en el funcionamiento de los departamentos operados se incurre en costo y gasto siguiendo el concepto anterior, estos departamentos arrojan un margen de contribución denominado utilidad departamental cuya función es el cubrimiento de los gastos no distribuidos y los asignados a la propiedad que competen a toda la operación (overhead expenses), incorporando:

Venta de departamentos operados

Menos: costo de venta

Menos: gastos (nomina y otros)

Igual: Utilidad departamental

Menos. Gastos no distribuidos + gastos a la propiedad e impuestos

Igual: Utilidad

Este criterio que fusiona los dos anteriores para la estructuración del Estado de Resultados. Resulta al definir la localización de los costos de función de niveles de responsabilidad para el control de operación. Este criterio es de suma importancia ya que determina sobre que niveles de responsabilidad dentro de la organización recae el control de los costos y gastos, es decir, el estado de resultado no solo abarca el dar a conocer un resultado determinado sino a que nivel de la organización es responsable de dicho resultado. Sobre estos parámetros se estructura el estado de resultados hotelero, donde se determinan tres niveles de responsabilidad donde se localizan costos y gastos de acuerdo al siguiente comportamiento:

- Directos controlables
- Indirectos controlables
- Indirectos no controlables

*Directos e indirectos* se refieren al cumplimiento de criterios anteriores de terminados por los costos y gastos operativo, *no controlables* de acuerdo con la localización de los mismos para determinar responsabilidades para el control de resultados, generando la siguiente estructura general:

Venta de departamentos operados

Menos: Costos y gastos de departamentos operados\_\_\_\_\_Directos controlables

Utilidad departamental

Menos: Gastos no distribuidos\_\_\_\_\_Indirectos controlables

Utilidad antes de cargos fijos

Menos: Gastos a la prop., imp., gravámenes y tasas\_\_\_\_Indirectos no controlables

Utilidad antes de extraordinarios\*

Resultados extraordinarios\*\*

Utilidad neta\*\*

\* resultados operaciones normales del negocio.

\*\*Resultados operacionales extraordinarios no estipulados como actividad normal.

### 1.3 ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

El Decreto 2649 del 29 de diciembre de 1993, por medio del cual se reglamentó la contabilidad general y se expidieron principios o normas de contabilidad, dispuso en su artículo 22 que el Estado de Cambios en la Situación Financiera, constituye uno de los estados financieros básicos, el cual de acuerdo con el artículo 21 forma parte de los estados financieros de propósito general, que en esencia tiende a satisfacer el interés común del público, al evaluar la capacidad de un ente económico para generar flujos favorables de fondos.

### 1.3.1 OBJETIVOS

El objetivo primordial del estado, es el de suministrar información relevante y concisa sobre los cambios en el capital de trabajo, con lo cual se proporciona un detalle de la gestión y se mejora la comprensión de las actividades y operaciones de un ente económico sobre el período que se informa, y sirve para:

- a) Evaluar los cambios experimentados en la situación financiera del ente económico, como consecuencia de las transacciones de financiamiento e inversión, mostrando la generación de recursos provenientes de las operaciones del período;
- b) Proporcionar información completa sobre los cambios en la situación financiera durante el período que se informa;
- c) Mostrar un análisis global de la política financiera de la administración;
- d) Conocer como fue el manejo de los activos y pasivos corrientes;
- e) Cuantificar el capital de trabajo proporcionado por las operaciones normales del ente económico y cual fue su destinación;
- f) Conocer el valor de los recursos derivados de la venta de acciones y consecución de préstamos a largo plazo;
- g) Informar sobre el producto de la venta de activos no corrientes;
- h) Informar sobre la adquisición de activos no corrientes;
- i) Establecer de manera comparativa la estabilidad del ente económico en la generación de fuentes internas u operacionales de recursos.

### 1.3.2 CONCEPTOS

El Estado de Cambios en la Situación Financiera, es un medio dinámico de carácter informativo que complementa los demás Estados Financieros Básicos, resumiendo, clasificando y relacionando el resultado de las actividades de financiamiento e inversión, los recursos provenientes de las operaciones y los cambios de la situación financiera durante el período.

La información que muestra este estado es una ampliación de la que se refleja en los demás estados financieros básicos, convirtiéndose en un valioso instrumento de análisis, que presenta claramente el origen de los recursos obtenidos por el ente económico, así como su aplicación a lo largo de un período.

### 1.3.3 PREPARACIÓN DEL ESTADO

Con el fin de lograr los objetivos propuestos en la elaboración y presentación de este estado y en atención a lo previsto en el artículo 119 del Decreto 2649 de 1993, cuyo texto se incluye más adelante, el Estado de Cambios en la Situación Financiera, se debe elaborar en forma tal que se reflejen las fuentes específicas de las cuales se ha obtenido capital de trabajo; de igual forma se procederá con los distintos usos o aplicaciones.

Para tal efecto ha de entenderse como fuentes aquellos movimientos de las cuentas del balance general y del estado de resultados que originan aumento en el capital de trabajo y como usos aquellos movimientos que ocasionan una disminución en el mismo.

En el Estado de Cambios en la Situación Financiera se deben reflejar en forma separada los recursos generados y los utilizados por las operaciones del ente económico. En lo concerniente a otras fuentes y aplicaciones de recursos no

provistos por las operaciones, se presentan también por separado, discriminando de igual forma las fuentes u orígenes.

Igualmente y con el fin de suministrar información adicional sobre las variaciones sufridas tanto en las cuentas del activo como del pasivo corriente, se debe presentar un análisis de los cambios de todas y cada una de las partidas que individualmente conforman el capital de trabajo.

El Estado de Cambios en la Situación Financiera se elabora al cierre de cada período contable, pero puede prepararse durante el transcurso de un período inferior y presenta el resumen de los cambios en las posiciones financieras corrientes y no corrientes del ente económico.

Así mismo, este estado puede proyectarse hacia el futuro, en cuyo caso se convierte en un presupuesto del capital de trabajo. Por lo tanto, por medio de la exposición de los factores que afectaron el capital de trabajo, el Estado de Cambios en la Situación Financiera es un instrumento importante para el control del mismo, de tal manera que se logre una mejor utilización de los recursos en el futuro.

Para la elaboración del Estado de Cambios en la Situación Financiera se requiere el análisis de los aumentos y disminuciones en las partidas incluidas en un balance general comparativo, con el fin de mostrar los cambios en el capital de trabajo, las fuentes y aplicaciones de los recursos.

#### 1.3.4 FUENTES U ORÍGENES

Para mayor claridad en la preparación del Estado de Cambios en la Situación Financiera, a continuación se mencionan las principales fuentes que inciden en el cambio del capital de trabajo:

a) La utilidad neta, más o menos las partidas del estado de resultados que no afectan el capital de trabajo, entre las cuales se mencionan la depreciación, amortización, agotamiento, provisiones, la corrección monetaria, la utilidad o pérdida en la venta o retiro de activos no corrientes, y la pérdida o utilidad del ejercicio por aplicación del método de participación patrimonial.

En lo referente a la corrección monetaria, se debe incluir únicamente la ocasionada por la aplicación de los ajustes por inflación a las cuentas no corrientes del balance general.

b) Disminución en partidas del activo no corriente (venta o retiro de propiedades, planta y equipo, inversiones a largo plazo, activos intangibles, entre otras).

c) Aumento en partidas del pasivo no corriente (obtención de obligaciones a largo plazo tales como bonos, pagarés).

d) Aumento en partidas del patrimonio (tales como emisión de acciones o cuotas partes de interés social, superávit por método de participación patrimonial).

### 1.3.5 APLICACIONES O USOS

A continuación se mencionan los principales conceptos que representan la destinación o uso de los valores que inciden en el capital de trabajo:

a) Pérdidas del ejercicio, las cuales deben depurarse al igual que la utilidad con aquellas partidas que no afectan el capital de trabajo, (depreciación, agotamiento, amortización, provisiones y la corrección monetaria, pérdidas o utilidad del ejercicio por aplicación del método de participación patrimonial).

b) Aumento en las partidas del activo no corriente (compra o reposición de propiedades, planta y equipo, intangibles, inversiones permanentes u otros activos no corrientes).

c) Disminución en partidas del pasivo no corriente.

d) Disminución en partidas del patrimonio.

e) Decreto de dividendos, participaciones o excedentes en efectivo.

f) Aportes propios readquiridos.



### 1.3.6 REVELACIONES

De conformidad con lo previsto en el artículo 119 del Decreto 2649 de 1993, “El Estado de Cambios en la Situación financiera debe divulgar, por separado lo siguiente:

- 1o. El monto acumulado de todos los recursos provistos a lo largo del período y su utilización, sin importar si el efectivo y otros componentes del capital de trabajo están directamente afectados.
- 2o. El capital de trabajo proporcionado o usado en las operaciones del período.
- 3o. El efecto en el capital de trabajo de las partidas extraordinarias.
- 4o. Las erogaciones por compra de subordinadas consolidadas, agrupadas por categorías principales de activos adquiridos y deudas contraídas.
- 5o. Las adquisiciones de activos no corrientes.
- 6o. El producto de la venta de activos no corrientes.
- 7o. La conversión de pasivos a largo plazo en aportes.
- 8o. La contratación, redención o pago de deudas a largo plazo.
- 9o. La emisión, redención o compra de aportes.
- 10o. La declaración de dividendos, participaciones o excedentes en efectivo; y
- 11o. Los cambios en cada elemento del capital de trabajo”.

### 1.3.7 CAMBIOS BRUTOS Y NETOS EN LAS CUENTAS

Para efectos de este Pronunciamiento se requiere la presentación de los flujos de efectivo brutos, haciendo una discriminación tanto de los cobros como de los pagos para cada rubro.

No obstante, cuando se trate de partidas no materiales o cuando la actividad económica desarrollada, no permita hacer tal discriminación, la presentación puede realizarse en términos netos.

### 1.3.8 PRESENTACIÓN

El Estado de Cambios en la Situación Financiera se presenta en dos partes, así:

1o. Detalle de las fuentes u orígenes y su utilización que determinaron el cambio en el total del capital de trabajo, elaborando una lista tanto de las fuentes específicas de las cuales se ha obtenido el capital de trabajo, así como de los distintos usos que se han hecho de éste, analizando los rubros no corrientes del balance y la información del estado de resultados, para determinar el aumento o disminución en el capital de trabajo.

2o. Análisis de los aumentos y disminuciones en las partidas incluidas como corrientes en el balance general comparativo, con el fin de mostrar las variaciones en las diferentes partidas del capital de trabajo, es decir, el cambio en su estructura.

## 1.4 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

### 1.4.1 OBJETIVOS DEL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

El objetivo de este estado es presentar información pertinente y concisa, relativa a los recaudos y desembolsos de efectivo de un ente económico durante un período para que los usuarios de los estados financieros tengan elementos adicionales para:

1. Examinar la capacidad del ente económico para generar flujos futuros de efectivo.
2. Evaluar la capacidad del ente económico para cumplir con sus obligaciones, pagar dividendos y determinar el financiamiento interno o externo necesario.

3. Analizar los cambios experimentados en el efectivo derivados de las actividades de operación, inversión y financiación .
4. Establecer las diferencias entre la utilidad neta y los recaudos y desembolsos de efectivo asociados.

Para cumplir estos objetivos, este estado debe mostrar el efecto de las variaciones en el efectivo durante un período, vinculadas a las actividades de operación, inversión y financiación.

Los efectos de actividades de inversión y financiación que modifiquen la situación financiera del ente económico, pero que no afecten los flujos de efectivo durante el período, deben revelarse.

Adicionalmente, se debe presentar una conciliación entre la utilidad neta y el flujo de efectivo proveniente de las actividades de operación en razón a la información que proporciona sobre los resultados netos de transacciones de operación.

#### 1.4.2 CONCEPTOS

El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Para el efecto debe determinarse el cambio en las diferentes partidas del balance general que inciden en el efectivo.

En este Pronunciamiento, el término efectivo incluye tanto el dinero disponible en caja, en bancos y en otras instituciones financieras, así como los equivalentes de efectivo correspondientes a inversiones de alta liquidez y aquellas partidas que tengan las características generales de depósitos a la vista. Por lo general, sólo las Inversiones y depósitos con vencimiento igual o inferior a tres meses se incluyen bajo el concepto de equivalentes de efectivo.

Las actividades de operación están relacionadas generalmente con la producción y distribución de bienes y con la prestación de servicios. Los flujos de efectivo de

operaciones son generalmente consecuencia de transacciones en efectivo y otros eventos que entran en la determinación de la utilidad neta.

Las actividades de inversión incluyen el otorgamiento y cobro de préstamos, la adquisición y venta de inversiones, de propiedades, planta y equipo y de otros activos distintos de aquellos considerados como inventarios.

Las actividades de financiación incluyen la obtención de recursos de los propietarios y el reembolso o pago de los rendimientos derivados de su inversión, así como los préstamos recibidos y su cancelación.

#### 1.4.3 ESTRUCTURA GENERAL DEL ESTADO

Para proporcionar una visión de conjunto de los cambios en el efectivo o sus equivalentes, el estado debe mostrar las modificaciones registradas en cada uno de los rubros, durante un período, clasificándolas en actividades de operación, inversión y financiación.

1.4.3.1 Flujos de Efectivo de las Actividades de Operación. Las entradas de efectivo de las actividades de operación son entre otras:

1. Recaudos de efectivo por la venta de bienes o la prestación de servicios, así como el efectivo recibido por cobro de cuentas o documentos de corto y largo plazo relacionados con la venta o prestación de servicios.
2. Cobros de intereses y rendimientos sobre inversiones.
3. Otros cobros no originados con operaciones de inversión o financiación.

Las salidas de efectivo de las actividades de operación son entre otras:

1. Desembolsos de efectivo para adquirir materias primas, insumos o bienes para la venta, incluyendo los pagos de cuentas y documentos por pagar a corto y largo

plazo relacionados con la adquisición de materias primas, insumos o bienes para la venta o para la prestación de servicios.

2. Pagos de efectivo a otros acreedores y empleados, relacionados con la actividad de operación.
3. Pagos en efectivo por intereses a prestamistas y otros acreedores.
4. Otros pagos no relacionados con actividades de inversión y financiación.

1.4.3.2 Flujos de Efectivo de las Actividades de Inversión. Las entradas de efectivo de las actividades de inversión son entre otras:

1. Recaudos por venta de inversiones, de propiedades, planta y equipo y de otros bienes de uso.
2. Cobros de préstamo de corto o largo plazo, otorgados por la entidad.
3. Otros cobros no relacionados con actividades de operación y financiación.

Las salidas de efectivo de las actividades de inversión son entre otras:

1. Pagos para adquirir inversiones, propiedades, planta y equipo y otros bienes de uso.
2. Pagos en el otorgamiento de préstamos de corto y largo plazo.
3. Otros pagos no relacionados con actividades de operación y financiación.

1.4.3.3 Flujos de Efectivo de las Actividades de Financiación. Las entradas de efectivo de las actividades de financiación son entre otras:

1. Efectivo recibido por incrementos de aportes o recolocación de aportes.
2. Préstamos recibidos a corto y largo plazo, diferentes a las transacciones con proveedores y acreedores relacionadas con la operación de la entidad.
3. Otras entradas de efectivo no relacionadas con las actividades de operación e inversión.

---

Las salidas de efectivo de las actividades de financiación son entre otras:

1. Pagos de dividendos o su equivalente, según sea la naturaleza del ente económico.
2. Reembolso de aportes en efectivo.
3. Readquisición de aportes en efectivo.
4. Pagos de obligaciones de corto y largo plazo, diferentes a los originados en actividades de operación.
5. Otros pagos no relacionados con actividades de operación e inversión.

Cabe mencionar que si los ingresos y los gastos por intereses se incluyen en la determinación de la utilidad neta, su respectivo flujo de efectivo se clasifica como actividad de operación. En cambio, como los pagos de dividendos o utilidades no se incluyen en la determinación de la utilidad neta, se consideran actividades de financiación.

#### 1.4.4 FORMAS DE PRESENTACIÓN DEL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

El estado de flujos de efectivo debe informar el efectivo recibido y usado en las actividades de operación, inversión y financiación, así como el resultado neto de esos flujos sobre el efectivo y sus equivalentes durante el período.

Existen dos formas o métodos para presentar las actividades de operación en el estado de flujos de efectivo: el método directo y el método indirecto.

1.4.4.1 Método directo. En este método las actividades de operación se presentan como si se tratara de un estado de resultados por el sistema de caja. Los entes económicos que utilicen este método deben informar por separado los siguientes movimientos relacionados con las actividades de operación:

1. Efectivo cobrado a clientes.
2. Efectivo recibido por intereses, dividendos y otros rendimientos sobre inversiones.

3. Otros cobros de operación.
4. Efectivo pagado a empleados y proveedores.
5. Efectivo pagado por intereses.
6. Pagos por impuestos.
7. Otros pagos de operación.

1.4.4.2 Método indirecto. Bajo este método se prepara una conciliación entre la utilidad neta y el flujo de efectivo neto de las actividades de operación, la cual debe informar por separado todas las partidas conciliatorias.

Para el efecto, el flujo de efectivo generado por las operaciones normales, se determina tomando como punto de partida la utilidad neta del período, valor al cual se adicionan o deducen las partidas incluidas en el estado de resultados que no implican un cobro o un pago de efectivo.

Entre las partidas mencionadas se encuentran:

- Depreciación, amortización y agotamiento.
- Provisiones para protección de activos.
- Diferencias por fluctuaciones cambiarias.
- Utilidades por pérdidas en venta de propiedades, planta y equipo, inversiones u otros activos operacionales.
- Corrección monetaria del período de las cuentas de balance.
- Cambios en rubros operacionales, tales como: Aumento o disminuciones en cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar, pasivos estimados y provisiones, etc.

Cuando se utilice el método indirecto la conciliación de que se habla en los párrafos anteriores puede hacerse respecto de la utilidad operacional.

En ambos métodos los flujos de efectivo originados o usados en actividades de inversión y financiación se presentan en idéntica forma señalando por separado

las entradas y las salidas de efectivo por cada uno de los conceptos incluidos en el estado, así: Los desembolsos por adquisición de inversiones se deben separar del efectivo obtenido por la venta de inversiones; el efectivo recibido por los préstamos obtenidos a largo plazo, deben presentarse por separado de los pagos por cancelaciones de obligaciones de largo plazo; y el efectivo recibido por emisión de aportes debe mostrarse separado de los pagos para readquisición de los aportes propios de la entidad.

La utilización de uno u otro método es opcional, sin embargo, en un contexto inflacionario como el Colombiano es recomendable su preparación por el método directo ya que éste se fundamenta en las cuentas de tesorería.

**Flujos de efectivo brutos y netos** Para efectos de este pronunciamiento se requiere la revelación de los flujos de efectivo brutos, haciendo una discriminación tanto de los cobros como de los pagos para cada rubro.

No obstante, cuando se trate de partidas no materiales o cuando la actividad económica desarrollada, no permita hacer tal discriminación, la revelación puede realizarse en términos netos.

**Información sobre actividades de inversión y financiación que no originan movimientos de efectivo.**

Los efectos de actividades de inversión o financiación de un ente económico durante un período, que afectan los activos, pasivos o patrimonio, pero que no originan cobros o pagos de efectivo deben revelarse en las notas a los Estados Financieros. Deben tratarse en ese anexo Operaciones como las siguientes: conversión de bonos en acciones, adquisición de activos mediante obligaciones relacionadas, daciones en pago, permuta de bienes, etc.

## **1.5 ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO**



El estado de cambios en el patrimonio es un estado financiero dinámico que muestra el desarrollo de las partidas patrimoniales, y la manera como se han distribuido las utilidades de los ejercicios y cual es la participación de los accionistas en la evolución del ente económico a través de la situación patrimonial.

#### **4. LA FUNCIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA**

La planeación financiera de una empresa comprende una serie de actividades interrelacionadas, cuyo objetivo último constituye la maximización del valor del negocio. Las decisiones que se tomen dentro del ámbito de una empresa deben estar encaminadas a agregar la máxima cantidad de valor, aun de un conjunto de restricciones entre las cuales opera cualquier negocio.

Un aspecto importante en la fase de diagnóstico, el cual hace parte del planeamiento estratégico, en esta etapa se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa. El análisis financiero ha desarrollado una serie de herramientas, que permiten al especialista realizar un diagnóstico con base en los estados de resultados que se han obtenido en un periodo terminado. La utilización de indicadores o razones financieras en el análisis e interpretación de balances, permite obtener e interpretar una radiografía del estado de salud de la organización en un momento determinado. A su vez, el análisis horizontal de los balances, posibilita un diagnóstico de variables de la situación presente por la que atraviesa un negocio. Un análisis de esta naturaleza debe combinarse con un

análisis de fuentes y usos, para estudiar la concordancia entre la procedencia y la aplicación de los recursos financieros de la empresa. Cualquier decisión financiera o cualquier diagnóstico que se haga dentro de un negocio, solo tiene sentido si se mira dentro del contexto que corresponde al medio ambiente económico, político, social y tecnológico, dentro del cual se mueve el negocio.

## **1. DIAGNOSTICO FINANCIERO**

El diagnóstico financiero se realiza al final de del ciclo de actividades y operaciones de la empresa, en esta etapa el analista financiero evalúa como se comporto la organización en un momento determinado en aspectos como la liquidez, el endeudamiento, la rentabilidad, la eficiencia en el manejo de recursos, su crecimiento, la cobertura de costos, el grado de respaldo de las deudas, el crecimiento de la inversión y el afianzamiento de la imagen corporativa; en resumen determina como se encuentra de manera integral la organización, con el fin de mirar el grado de cumplimiento de los objetivos, metas y políticas de la empresa y servir como base para la toma de decisiones.

Elaborar el diagnóstico no sería posible sin la utilización de herramientas de análisis financiero, las cuales implican procesos de recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio; Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores, y estados financieros de propósito especial, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, ayudando así a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.

El análisis, cualquiera que sea su finalidad, requiere de una comprensión amplia y detallada de la naturaleza y limitaciones de los estados financieros, puesto que el

analista tiene que determinar si las diversas partidas presentan una relación razonable entre sí, lo cual da pie para calificar políticas financieras y administrativas entre buenas, regulares o malas.<sup>12</sup>

Es importante aclarar y resulta obvio que el propósito de el diagnostico financiero no esta fundamentado en la alabanza de la gestión directiva cuando es positiva o en el simple enjuiciamiento cuando ocurre el incumplimiento de los planes, sino, que vincula la evaluación del comportamiento y respuesta de la organización al medio ambiente en que se desenvuelve, la razonabilidad de las políticas implementadas y la retroalimentación en el proceso de planeación y toma de decisiones.

El diagnostico financiero debe practicarse con base en el previo conocimiento de las capacidades empresariales, las variables exógenas no controlables por la gerencia y las políticas establecidas por la dirección para evaluar el alcance de los objetivos, metas y expectativas de la organización.

El diagnostico debe cimentarse además en la comparación de los resultados reales y los fijados a formular los planes y debe sustentarse en la colación de resultados obtenidos y los que habrían podido alcanzarse mediante la plena utilización de la capacidad instalada de la empresa, esto nos lleva a concluir que todo proceso de diagnostico financiero debe estar precedido de una planeación estratégica, si se quiere evaluar con mejores fundamentos. No podemos olvidarnos de la importancia que tiene medir los logros de la empresa individual frente a los alcanzados por el sector competitivo.

## **1.1 PROCESO DE ANÁLISIS.**

---

<sup>12</sup> Véase, ORTIZ ANAYA, Héctor, “Análisis Financiero Aplicado, Con Ajustes Por Inflación”, novena edición, Universidad Externado de Colombia, Bogota, 1996 Pág. 30

El proceso de análisis de los resultados de cualquier empresa, requiere que se cumplan diferentes etapas y cuestionamientos, al momento de evaluar los resultados de la labor gerencial correspondientes a la vigencia final de un ciclo de operaciones; es claro que esta evaluación no podría hacerse, sin antes analizar la situación financiera al principio de las operaciones, toda vez que en un periodo se pueden dar diferentes circunstancias, tales como: que los resultados al final sean positivos, pero en menor grado frente a los existentes al comienzo, o que tales resultados sean negativos, pero comparativamente mejores respecto a los dados al inicio de las actividades.

Por lo anterior y teniendo en cuenta los objetivos de la gerencia, que califican positivamente en la medida que tienda al mejoramiento o sostenimiento de condiciones económicas adecuadas o por el saneamiento de resultados financieros adversos, el punto de partida para evaluar los resultados de una empresa es el conocimiento profundo de las capacidades de inversión, compras, producción y comercialización, disponibles por la firma al inicio del periodo de operaciones.

#### 1.1.1 CAPACIDAD DE INVERSIÓN.

Respecto a la capacidad de inversión, el analista debe precisar los recursos generados internamente (basados en utilidades), y en que medida estaba solidificada la imagen de la empresa ante el sector externo, al representar dichos parámetros elementos vitales para medir las posibilidades iniciales de financiamiento. Es de esperarse que si al inicio de labores no se contaba con suficiente superávit acumulado y/o además las posibilidades de financiamiento externo no mostraba alternativas alentadoras, pueden considerarse estos antecedentes para explicar problemas surgidos en el periodo evaluado y que incidieron negativamente sobre el desarrollo normal de las operaciones, si, por el contrario la empresa contaba con holgura de financiamiento interno, mediante la capitalización de utilidades y tenía suficientes activos para respaldar deudas que

no comprometieran la estructura financiera, la capacidad de invertir no puede señalarse como razón de incumplimiento de metas trazadas, debiendo recavar entonces información sobre la capacidad de compra vigente al empezar el periodo y que es influenciada directamente por la capacidad de invertir. En resumen en esta etapa se debe mirar los puntos de capitalización de utilidades, confiabilidad externa y viabilidad de endeudamiento.

#### 1.1.2 CAPACIDAD DE COMPRA.

La capacidad de compra examinada en el punto de partida permite deducir si desde un comienzo se tuvieron limitaciones para atender el programa de aprovisionamiento y la cancelación de compromisos provenientes de vigencias anteriores, si hubo problemas para atender normalmente tal programa o para cumplir a tiempo ( momento y cuantía) con la deuda contraída con los proveedores entonces se tienen respuestas para los posibles, limitaciones en la producción y, por ende, en la merma de las ventas y utilidades pronosticadas. Si dichas trabas no ocurrieron, cabe cuestionar que tan eficiente fue explotada la capacidad productiva instalada. Y la manera como se evaluó la necesidad de recursos para la producción de los bienes y servicios de la organización, su valorización o sub valorización, además de los planes de contingencia para la obtención de los mismos en condiciones optimas de costos y gastos. En resumen estaríamos hablando de la posición de liquidez, el grado de respaldo de las deudas y la imagen crediticia.

#### 1.1.3 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.

En este punto se cuestiona que tan eficientemente fue explotada la capacidad productiva instalada. Si esta muestra niveles significativos de desocupación, nace la necesidad de averiguar las razones que lo provocaron, entre los cuales cabria destacar la edad del equipo, los recursos locativos y las habilidades del personal.

#### 1.1.4 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN.

La comercialización de los bienes y/o servicios de la empresa, al inicio de las operaciones se ven afectadas fundamentalmente por la calidad del producto, la quiebra de los proveedores, restricciones en la importación de materias primas, restricciones de los productos a nivel internacional, decisiones estatales y las diferentes fuerzas de oferta y demanda del producto, además de las diferentes estrategias de mercadeo y publicidad aplicadas por la organización. En resumen el prestigio mercantil, poder de los canales de distribución, habilidad fuerza de ventas, producción y promoción.

Las anteriores capacidades empresariales, conocidas de antemano por el analista, aunadas al conocimiento de los factores como:

- Capacidades de producción instaladas y utilizadas.
- Desarrollo de los índices económicos: inflación, costo del dinero, devaluación.
- Decisiones tomadas en sistemas integrados de mercadotecnia, producción y finanzas.
- Políticas económicas fijadas por el gobierno: monetarias, tributarias, comercio exterior.
- Comportamiento de la economía y del sector en que se compete.

## **1.2 OTROS ELEMENTOS DE LA FORMULACIÓN FINANCIERA.**

Como complemento a los factores de capacidad, existen otros elementos que intervienen en cualquier formulación financiera, destacándose los siguientes:

- a. Factor humano: La evaluación de las directrices salariales y el sistema de contratación (número de cargos conforme a las necesidades sentidas en los frentes productivos, comerciales y administrativo), solo pueden realizarse en la medida en que se conozca la carga burocrática. El cuestionamiento del costo

concerniente a la remuneración del factor humano requiere precisiones para el cumplimiento de sus funciones y cargas de responsabilidades, según su sección y niveles de garantía. De manera que se distribuyan el gasto de personal según su importancia en el logro del objeto social.

- b. Políticas económicas: Las políticas gubernamentales, en las áreas fiscal, monetaria, salarial y de comercio exterior pueden afectar los resultados, toda vez que influyen en las decisiones tomadas en materia mercantil remunerativa, tecnológica y financiera. La situación económica y social de un país afecta directamente el desarrollo de las actividades empresariales.
- c. Políticas gerenciales: El análisis financiero no puede hacerse cabalmente sin el conocimiento previo de las políticas establecidas por cada empresa en los siguientes campos: Endeudamiento, niveles de inventario, inversión, tecnología, sistemas de inversión, práctica de compras, crédito, diversificación de productos, liquidez, etc., es obvio que las conductas directivas relacionadas con los aspectos citados, tienen repercusiones directas sobre los resultados sometidos a diagnóstico financiero.
- d. Comportamiento del sector: el análisis ínter empresas, Consiste en comparar las razones de una entidad con otras obtenidas de otras entidades similares, o comparar con las razones medias que caracterizan al sector donde se desarrolla la entidad. Esta comparación también es sumamente importante porque ilustra sobre la situación de la empresa con relación a su entorno Competitivo.

Estos permiten establecer un cuadro de análisis financiero, que consulte los parámetros de un diagnóstico que evalúe de manera integral, la organización en procura de la interpretación de los diferentes parámetros para desarrollar de manera confiable el proceso de toma de decisiones.

### **1.3 PARÁMETROS Y ÁREAS**

Entre los parámetros y áreas a evaluar permitiendo consecución de un programa de análisis, se encuentran los siguientes:

### 1.3.1 DIAGNOSTICO APLICABLE A LA RENTABILIDAD.

La aplicación de conceptos de análisis relativos a la rentabilidad es uno de los factores de relevancia o tal vez el mas importante al momento de los empresarios principalmente inversionistas y socios, evalúan la situación de su empresa, puesto que ellos buscan el principio de la maximización de beneficios como norma general que guíe sus actuaciones. Para lograr mirar que realmente la empresa este generando mas que rentabilidad, valor agregado y se satisfaga plenamente las expectativas de la organización, se deben evaluar en resumen los siguientes aspectos:

- Proceso conducente a la rotación de fondos.
- Consolidación del margen de utilidad.
- Resultados financieros a precios constantes.

### 1.3.2 DIAGNOSTICO APLICABLE A LA UTILIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES.

Todo empresario debe evaluar sus posibilidades de producción de bienes y servicios a nivel optimo, en plenitud de sus posibilidades, de acuerdo a sus instalaciones, tecnología y habilidad de su personal. Para esto es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Costos operacionales de oportunidad.
- Grados de apalancamiento operacional.
- Punto de equilibrio  $F(x)$  capacidad instalada.



### 1.3.3 DIAGNOSTICO APLICABLE A LA RACIONABILIDAD DE LAS TRANSACCIONES.

Los movimientos y las transacciones, propias de la operación normal del negocio y sus resultados resultan de vital importancia, puesto que reflejan las decisiones en la gestión de la organización lo que se muestra a través de:

- Estados de cambio en la situación financiera.
- Financiamiento del capital de trabajo neto.
- Fuentes y aplicaciones de fondos: internas y externas.

### 1.3.4 DIAGNOSTICO APLICABLE AL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS.

El liderazgo aplicable a la regulación de costos, resulta en determinados casos unas de las mas importantes para la supervivencia de la empresa, ya que este es uno de los factores donde se permite mayor control y posibilidades de gestión de razonable efectividad; en cual se puede aplicar herramientas de cotejó como:

- Relación margen de absorción / ventas.
- Relación valor agregado / ventas.
- Relación utilidades / valor agregado.
- Relación utilidades / margen de absorción.

### 1.3.5 DIAGNOSTICO APLICABLE A LA TENDENCIA DE LAS VENTAS (Q Y \$).

Las relaciones económicas de oferta y demanda de los bienes y servicios y los efectos de estos sobre las cantidades (Q) y los precios (\$), resultan una de las valoraciones necesarias puesto que de este depende en gran parte los niveles de ingreso, alguna de las determinante importantes para elaborar el diagnostico son:

- 
- Incremento de precios y captación de mercados.
  - Incremento de precios y pérdida de mercados.
  - Disminución de precios y captación de mercados.
  - Disminución de precios y pérdida de mercados.

#### 1.3.6 DIAGNOSTICO APLICABLE AL ESTADO DE LA EMPRESA EN UN MOMENTO.

Este patrón de informaciones que se aplican en un momento son importantes por que le permiten a el analista la organización de las ideas, y la verificación para una correcta vía de acción, por medio de la aplicación de:

- Estructuras de financiamiento de inversión.
- Razones liquidez: liquidez, ácida, endeudamiento
- Recuperación de cartera y rotación de inventarios.

## **5. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL HOTEL**

El análisis de los estados financiero se hace para obtener un diagnostico del balance y de la cuenta de resultados del hotel. Este diagnostico permite detectar problemas que, solucionados a tiempo, garantizan la viabilidad del hotel.

Los principales problemas que se descubren analizando los estados financieros suelen ser:

Estructura financiera deficiente. Esta situación suele producirse cuando el hotel tiene un capital insuficiente. Este déficit de capital va acompañado normalmente de unas deudas excesivas que disminuyen considerablemente los beneficios. Para solucionar el problema, es necesario que los propietarios del hotel aporten mas capital.

El balance también puede estar desequilibrado cuando hay exceso de deudas de corto plazo, ya que se puede producir la suspensión de pagos.

Rentabilidad insuficiente. Causada por una ventas reducidas, por unos precios de venta bajos o por unos gastos excesivos. Esta situación ha de resolverse, ya que si no el hotel puede llegar a tener perdidas.

### **1. METODOLOGÍA APLICABLE AL ANÁLISIS FINANCIERO DEL HOTEL**

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

El cálculo de porcentajes consiste en determinar una base que puede estar representada por el total o resultado de un estado financiero y compararlos con cada uno de sus rubros o cuentas; para el caso del balance dividir cada partida por el total del activo. Así, se puede apreciar la importancia de cada elemento con respecto al total de activo o al total de pasivo más patrimonio. En el caso de estado de resultados se dividen cada una de las partidas por el Valor de las Ventas Netas o Ingresos Operacionales.

## 1.1 MÉTODO DE ANÁLISIS VERTICAL

Consiste en un análisis estático de la situación del ente económico para determinado periodo contable, al comparar las cifras en forma vertical.

Procedimiento de porcentaje integrales

Porcentaje Integral = ( Valor Parcial / Valor base ) \* 100

A continuación iremos aplicando la metodología de análisis a un ejemplo con el fin de conocer el manejo práctico del método, basado en los estados financieros de un hotel.

**HOTEL CARTAGENA S.A.  
BALANCE GENERAL  
DICIEMBRE 31 DE 200X**

**ACTIVO**

<b>Activo Corriente</b>		
Disponible	\$	45,776
Inversiones	\$	8,834
Deudores	\$	165,851
Inventarios	\$	17,215
Diferidos	\$	23,015
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$</b>	<b>260,691</b>
<b>Activo No Corriente</b>		
Propiedad Planta Y Equipo	\$	25,219
Inversiones	\$	452,309
Intangibles	\$	7,265
Valorizaciones	\$	1,925,981
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>\$</b>	<b>2,410,774</b>
<b>Total Activo</b>	<b>\$</b>	<b>2,671,465</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>Pasivo Corriente</b>		
Obligaciones Financieras	\$	120,000
Proveedores	\$	18,871
Cuentas Por Pagar	\$	86,901
Impuestos y Gravámenes	\$	50,499
Obligaciones Laborales	\$	19,195
Otros Pasivos	\$	15,348
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$</b>	<b>310,814</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>		
Obligaciones Financieras	\$	-
Obligaciones Laborales	\$	6,545
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>\$</b>	<b>6,545</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$</b>	<b>317,359</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital social	\$	150,000
Reservas	\$	138,013
Revalorización del Patrimonio	\$	55,036
Resultado del Ejercicio	\$	85,076
Superávit por Valorizaciones	\$	1,925,981
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$</b>	<b>2,354,106</b>
<b>Total Pasivo Mas Patrimonio</b>	<b>\$</b>	<b>2,671,465</b>

**HOTEL CARTAGENA S.A.**  
**BALANCE GENERAL**  
**DICIEMBRE 31 DE 200X**  
**Análisis por el Método Vertical**

**ACTIVO**

**Activo Corriente**

Disponible	\$	45,776	1.7%
Inversiones	\$	8,834	0.3%
Deudores	\$	165,851	6.2%
Inventarios	\$	17,215	0.6%
Diferidos	\$	23,015	0.9%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$</b>	<b>260,691</b>	
<b>Activo No Corriente</b>			
Propiedad Planta Y Equipo	\$	25,219	0.9%
Inversiones	\$	452,309	16.9%
Intangibles	\$	7,265	0.3%
Valorizaciones	\$	1,925,981	72.1%
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>\$</b>	<b>2,410,774</b>	
<b>Total Activo</b>	<b>\$</b>	<b>2,671,465</b>	100%
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Obligaciones Financieras	\$	120,000	4.5%
Proveedores	\$	18,871	0.7%
Cuentas Por Pagar	\$	86,901	3.3%
Impuestos y Gravámenes	\$	50,499	1.9%
Obligaciones Laborales	\$	19,195	0.7%
Otros Pasivos	\$	15,348	0.6%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$</b>	<b>310,814</b>	
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>			
Obligaciones Financieras	\$	-	0.0%
Obligaciones Laborales	\$	6,545	0.2%
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>\$</b>	<b>6,545</b>	
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$</b>	<b>317,359</b>	
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	\$	150,000	5.6%
Reservas	\$	138,013	5.2%
Revalorización del Patrimonio	\$	55,036	2.1%
Resultado del Ejercicio	\$	85,076	3.2%
Superávit por Valorizaciones	\$	1,925,981	72.1%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$</b>	<b>2,354,106</b>	
<b>Total Pasivo Mas Patrimonio</b>	<b>\$</b>	<b>2,671,465</b>	100%

### Consideraciones sobre el Método de Análisis Vertical:

Este método nos permite evaluar la importancia relativa de cada una de las partidas del balance, a través del caculo de la participación porcentual. El analista debe tener una alta comprensión además de los estados financiero para

determinar cuales son las partidas que necesitaran mayor o menor atención a la hora de diagnosticar sobre las mismas.

Para el caso particular del balance de este ejercicio se debe mirar como afectaría la supresión de las cuentas de Valorizaciones, en el Activo y la de Superávit por valorizaciones en el Patrimonio, en la realización del análisis ya que sus montos son iguales y pueden menospreciar importancia relativa de las demás cuentas debido a su porcentaje de participación (72.1%) afectando la visión del analista sobre estado.

Para este caso en análisis quedaría de la siguiente manera:

**HOTEL CARTAGENA S.A.  
BALANCE GENERAL  
DICIEMBRE 31 DE 200X**

**Análisis por el Método Vertical( Excluidas Valorizaciones)**

**ACTIVO**

**Activo Corriente**

Disponible	\$	45,776	6.1%
------------	----	--------	------

Inversiones	\$	8,834	1.2%
Deudores	\$	165,851	22.2%
Inventarios	\$	17,215	2.3%
Diferidos	\$	23,015	3.1%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$</b>	<b>260,691</b>	
<b>Activo No Corriente</b>			
Propiedad Planta Y Equipo	\$	25,219	3.4%
Inversiones	\$	452,309	60.7%
Intangibles	\$	7,265	1.0%
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>\$</b>	<b>484,793</b>	
<b>Total Activo</b>	<b>\$</b>	<b>745,484</b>	100%
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Obligaciones Financieras	\$	120,000	16.1%
Proveedores	\$	18,871	2.5%
Cuentas Por Pagar	\$	86,901	11.7%
Impuestos y Gravámenes	\$	50,499	6.8%
Obligaciones Laborales	\$	19,195	2.6%
Otros Pasivos	\$	15,348	2.1%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$</b>	<b>310,814</b>	
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>			
Obligaciones Financieras	\$	-	0.0%
Obligaciones Laborales	\$	6,545	0.9%
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>\$</b>	<b>6,545</b>	
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$</b>	<b>317,359</b>	
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	\$	150,000	20.1%
Reservas	\$	138,013	18.5%
Revalorización del Patrimonio	\$	55,036	7.4%
Resultado del Ejercicio	\$	85,076	11.4%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$</b>	<b>428,125</b>	
<b>Total Pasivo Mas Patrimonio</b>	<b>\$</b>	<b>745,484</b>	100%

A través de esta modificación podemos apreciar que incrementan la participación de las demás partidas al suprimirse las cuentas mencionadas, lo que permite mejorar nuestras conclusiones sobre las demas cuentas y su importancia relativa.

A continuación presentaremos el método de análisis vertical para el estado de resultados.



**HOTEL CARTAGENA S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DICIEMBRE 31 DE 200X**

<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	\$	1,016,489
Costo de venta y prestación de servicios	\$	616,596
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$	<b>399,893</b>
Gastos operacionales de administración	\$	233,301
Gastos operacionales en ventas	\$	44,367
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$	<b>122,225</b>
 <b>Ingresos No Operacionales</b>		
Financieros	\$	2,732
Indemnizaciones	\$	2,041
Diversos	\$	3,549
	\$	<b>8,322</b>
 <b>Gastos No Operacionales</b>		
Financieros	\$	7,641
Extraordinarios	\$	4,234
Diversos	\$	800
	\$	<b>12,675</b>
 <b>UTILIDAD NETA ANTES DE CORRECCION MONETARIA</b>	\$	<b>117,872</b>
Ajustes por inflación		
Corrección Monetaria	\$	15,294
 <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$	<b>133,166</b>
Impuesto de renta y complementarios	\$	<b>48,090</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$	<b>85,076</b>

**HOTEL CARTAGENA S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DICIEMBRE 31 DE 200X**

**Análisis por el Método Vertical**

<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	\$	1,016,489	<b>100%</b>
Costo de venta y prestación de servicios	\$	616,596	60.7%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$	<b>399,893</b>	
Gastos operacionales de administración	\$	233,301	23.0%
Gastos operacionales en ventas	\$	44,367	4.4%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$	<b>122,225</b>	<b>12.02%</b>

<b>Ingresos No Operacionales</b>		
Financieros	\$ 2,732	0.3%
Indemnizaciones	\$ 2,041	0.2%
Diversos	\$ 3,549	0.3%
	<b>\$ 8,322</b>	<b>0.8%</b>
<b>Gastos No Operacionales</b>		
Financieros	\$ 7,641	0.8%
Extraordinarios	\$ 4,234	0.4%
Diversos	\$ 800	0.1%
	<b>\$ 12,675</b>	<b>1.2%</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE CORRECCION MONETARIA</b>		
	<b>\$ 117,872</b>	<b>11.6%</b>
Ajustes por inflación		
Corrección Monetaria	\$ 15,294	1.5%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		
	<b>\$ 133,166</b>	<b>13%</b>
Impuesto de renta y complementarios	\$ 48,090	4.7%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 85,076</b>	<b>8.4%</b>

### Consideraciones del análisis por el Método Vertical:

Este análisis aplicado al estado de resultados nos muestra de forma particular como cada uno de los procesos implicados en la generación de ingresos, costos y gastos afectan a la utilidad neta de manera porcentual y cual es el grado de participación de cada uno.

## 1.2 MÉTODO DE ANÁLISIS HORIZONTAL

### 1.2.1 CONCEPTO.

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, por mediante el se informa si los cambios

en las actividades y resultados han sido positivas o desfavorables; así mismo, permite definir cuales merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha del negocio.

A diferencia del análisis vertical que es estático, porque analiza y compara datos de un mismo periodo, este procedimiento es dinámico, porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos y disminuciones, de un periodo a otro.

Este procedimiento tiene la ventaja de mostrar las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes, o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

Observemos a continuación la elaboración del análisis horizontal para el Balance General.

**HOTEL CARTAGENA S.A.**  
**BALANCES GENERALES**

	DICIEMBRE 31 DE			
	200X		200X - 1	
	\$		\$	
<b>ACTIVO</b>				
<b>Activo Corriente</b>				
Disponible	\$ 45,776		\$ 44,597	
Inversiones	\$ 8,834		\$ 8,834	
Deudores	\$ 165,851		\$ 115,532	
Inventarios	\$ 17,215		\$ 14,140	
Diferidos	\$ 23,015		\$ 16,976	
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 260,691</b>		<b>\$ 200,079</b>	
<b>Activo No Corriente</b>				
Propiedad Planta Y Equipo	\$ 25,219		\$ 12,030	
Inversiones	\$ 452,309		\$ 437,665	
Intangibles	\$ 7,265		\$ 6,885	
Valorizaciones	\$ 1,925,981		\$ 1,896,002	
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>\$ 2,410,774</b>		<b>\$ 2,352,582</b>	
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 2,671,465</b>		<b>\$ 2,552,661</b>	
<b>PASIVO</b>				
<b>Pasivo Corriente</b>				

Obligaciones Financieras	\$ 120,000		\$ 140,138	
Proveedores	\$ 18,871		\$ 17,695	
Cuentas Por Pagar	\$ 86,901		\$ 75,786	
Impuestos y Gravámenes	\$ 50,499		\$ 40,430	
Obligaciones Laborales	\$ 19,195		\$ 17,556	
Otros Pasivos	\$ 15,348		\$ 8,310	
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 310,814</b>		<b>\$ 299,915</b>	
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>				
Obligaciones Financieras	\$ -		\$ 28,677	
Obligaciones Laborales	\$ 6,545		\$ 5,199	
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>\$ 6,545</b>		<b>\$ 33,876</b>	
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 317,359</b>		<b>\$ 333,791</b>	
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital social	\$ 150,000		\$ 150,000	
Reservas	\$ 138,013		\$ 70,640	
Revalorización del Patrimonio	\$ 55,036		\$ 34,855	
Resultado del Ejercicio	\$ 85,076		\$ 67,373	
Superávit por Valorizaciones	\$ 1,925,981		\$ 1,896,002	
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 2,354,106</b>		<b>\$ 2,218,870</b>	
<b>Total Pasivo Mas Patrimonio</b>	<b>\$ 2,671,465</b>		<b>\$ 2,552,661</b>	

Para efectos de análisis en este caso también suprimiremos las valorizaciones.

HOTEL CARTAGENA S.A.								
BALANCES GENERALES								
Análisis horizontal sin Valorizaciones								
DICIEMBRE 31 DE								
	200X		200X - 1				AUM.	
							DISM.	RAZON
	\$	%	\$	%	V. ABSOL.	VAR. %	%	X / (X-1)
<b>Activo</b>								
<b>Activo Corriente</b>								
Disponible	\$ 45.776	6,1%	\$ 44.597	6,8%	\$ 1.179	-0,65%	3%	1,03
Inversiones	\$ 8.834	1,2%	\$ 8.834	1,3%	\$ -	-0,16%	0%	1,00
Deudores	\$ 165.851	22,2%	\$ 115.532	17,6%	\$ 50.319	4,65%	44%	1,44
Inventarios	\$ 17.215	2,3%	\$ 14.140	2,2%	\$ 3.075	0,16%	22%	1,22
Diferidos	\$ 23.015	3,1%	\$ 16.976	2,6%	\$ 6.039	0,50%	36%	1,36
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 260.691</b>		<b>\$ 200.079</b>		<b>\$ 60.612</b>	<b>0,00%</b>	<b>30%</b>	<b>1,30</b>
<b>Activo No Corriente</b>								
Propiedad Planta Y Equipo	\$ 25.219	3,4%	\$ 12.030	1,8%	\$ 13.189	1,55%	110%	2,10
inversiones	\$ 452.309	60,7%	\$ 437.665	66,7%	\$ 14.644	-5,98%	3%	1,03
Intangibles	\$ 7.265	1,0%	\$ 6.885	1,0%	\$ 380	-0,07%	6%	1,06
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>\$ 484.793</b>		<b>\$ 456.580</b>		<b>\$ 28.213</b>	<b>0,00%</b>	<b>6%</b>	<b>1,06</b>
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 745.484</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 656.659</b>		<b>\$ 88.825</b>	<b>100,00%</b>	<b>14%</b>	<b>1,14</b>
<b>Pasivo</b>								
<b>Pasivo Corriente</b>								
Obligaciones Financieras	\$ 120.000	16,1%	\$ 140.138	21,3%	\$ 20.138	-5,24%	-14%	0,86
Proveedores	\$ 18.871	2,5%	\$ 17.695	2,7%	\$ 1.176	-0,16%	7%	1,07
Cuentas Por Pagar	\$ 86.901	11,7%	\$ 75.786	11,5%	\$ 11.115	0,12%	15%	1,15
Impuestos y Gravámenes	\$ 50.499	6,8%	\$ 40.430	6,2%	\$ 10.069	0,62%	25%	1,25
Obligaciones Laborales	\$ 19.195	2,6%	\$ 17.556	2,7%	\$ 1.639	-0,10%	9%	1,09
Otros Pasivos	\$ 15.348	2,1%	\$ 8.310	1,3%	\$ 7.038	0,79%	85%	1,85
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 310.814</b>		<b>\$ 299.915</b>		<b>\$ 10.899</b>	<b>0,00%</b>	<b>4%</b>	<b>1,04</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>								
Obligaciones Financieras	\$ -	0,0%	\$ 28.677	4,4%	\$ 28.677	-4,37%	-100%	0,00
Obligaciones Laborales	\$ 6.545	0,9%	\$ 5.199	0,8%	\$ 1.346	0,09%	26%	1,26
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>\$ 6.545</b>		<b>\$ 33.876</b>		<b>\$ 27.331</b>	<b>0,00%</b>	<b>-81%</b>	<b>0,19</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 317.359</b>		<b>\$ 333.791</b>		<b>\$ 16.432</b>	<b>0,00%</b>	<b>-5%</b>	<b>0,95</b>
<b>Patrimonio</b>								
Capital social	\$ 150.000	20,1%	\$ 150.000	22,8%	\$ -	-2,72%	0%	1,00
Reservas	\$ 138.013	18,5%	\$ 70.640	10,8%	\$ 67.373	7,76%	95%	1,95
Revalorización del Patrimonio	\$ 55.036	7,4%	\$ 34.855	5,3%	\$ 20.181	2,07%	58%	1,58
Resultado del Ejercicio	\$ 85.076	11,4%	\$ 67.373	10,3%	\$ 17.703	1,15%	26%	1,26
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 428.125</b>		<b>\$ 322.868</b>		<b>\$ 105.257</b>	<b>0,00%</b>	<b>33%</b>	<b>1,33</b>
<b>Total Pasivo Mas Patrimonio</b>	<b>\$ 745.484</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 656.659</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 88.825</b>	<b>0,00%</b>	<b>14%</b>	<b>1,14</b>

---

## Consideraciones Sobre el Análisis Horizontal:

*Variación Absoluta* ( V. ABSOL.): En esta columna se muestra la variación en termino de unidades monetarias netas de un periodo a otro, es importante porque le muestra al analista como han incrementado o disminuido sus saldos en pesos corrientes absolutos.

*Variación Porcentual* ( VAR. %): En esta columna permite visualizar la variación según la estructura financiera del estado y su composición porcentual. Es importante porque una partida puede haber aumentado o disminuido con respecto a su saldo en las cuentas, pero puede tener un efecto diferente según la estructura financiera actual. Por ejemplo en el caso del Disponible se mira un incremento del 3% en el saldo pero una disminución del 0.65% según los porcentajes de participación.

*Variaciones, aumento o disminución porcentual*(AUM. DISM. %):Esta se refiere al aumento o disminución porcentual de las partidas o saldos del estado.

*Razón entre el año final y el inicial* (RAZÓN  $X / (X-1)$ ): como simplemente lo expresa la formula es determinar cuanto se tiene en el año final con respecto a cada peso del año inicial.

## Análisis horizontal del estado de resultados:

**Análisis horizontal**

	DICIEMBRE 31 DE						AUM.	
	200X		200X - 1			VAR.	DISM.	RAZÓN
	\$	%	\$	%	V. ABSOL.	%	%	X / (X-1)
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	\$ 1,016,489	<b>100%</b>	\$ 898,925	<b>100%</b>	\$ 117,564	0.00%	13%	1.13
Costo de venta y prestación de servicios	\$ 616,596	60.7%	\$ 552,941	61.5%	\$ 63,655	-0.85%	12%	1.12
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 399,893</b>		<b>\$ 345,984</b>		\$ 53,909	0.00%	16%	1.16
Gastos operacionales de administración	\$ 233,301	23.0%	\$ 215,734	24.0%	\$ 17,567	-1.05%	8%	1.08
Gastos operacionales en ventas	\$ 44,367	4.4%	\$ 31,358	3.5%	\$ 13,009	0.88%	41%	1.41
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 122,225</b>	<b>12.02%</b>	<b>\$ 98,892</b>	<b>11.0%</b>	\$ 23,333	1.02%	24%	1.24
<b>Ingresos No Operacionales</b>								
Financieros	\$ 2,732	0.3%	\$ 2,108	0.2%	\$ 624	0.03%	30%	1.30
Indemnizaciones	\$ 2,041	0.2%	\$ 2,772	0.3%	-\$ 731	-0.11%	-26%	0.74
Diversos	\$ 3,549	0.3%	\$ 5,472	0.6%	-\$ 1,923	-0.26%	-35%	0.65
	<b>\$ 8,322</b>	<b>0.8%</b>	<b>\$ 10,352</b>	<b>1.2%</b>	-\$ 2,030	-0.33%	-20%	0.80
<b>Gastos No Operacionales</b>								
Financieros	\$ 7,641	0.8%	\$ 17,151	1.9%	-\$ 9,510	-1.16%	-55%	0.45
Extraordinarios	\$ 4,234	0.4%	\$ 2,340	0.3%	\$ 1,894	0.16%	81%	1.81
Diversos	\$ 800	0.1%	\$ 7,736	0.9%	-\$ 6,936	-0.78%	-90%	0.10
	<b>\$ 12,675</b>	<b>1.2%</b>	<b>\$ 27,227</b>	<b>3.0%</b>	-\$ 14,552	-1.78%	-53%	0.47
<b>UTILIDAD NETA ANTES</b>								
<b>DE CORRECCION MONETARIA</b>	<b>\$ 117,872</b>	<b>11.6%</b>	<b>\$ 82,017</b>	<b>9.1%</b>	\$ 35,855	2%	44%	1.44
Ajustes por inflación								
Corrección Monetaria	\$ 15,294	1.5%	\$ 22,894	2.5%	-\$ 7,600	-1%	-33%	0.67
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 133,166</b>	<b>13%</b>	<b>\$ 104,911</b>	<b>11.7%</b>	\$ 28,255	1%	27%	1.27
Impuesto de renta y complementarios	\$ 48,090	4.7%	\$ 37,538	4.2%	\$ 10,552	1%	28%	1.28
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 85,076</b>	<b>8.4%</b>	<b>\$ 67,373</b>	<b>7.5%</b>	\$ 17,703	1%	26%	1.26

**Consideraciones para efecto del análisis horizontal.**

Para elaborar el análisis horizontal en los estados de balances generales y estado de resultados debemos tener en cuenta las partidas que hayan sufrido mayores variaciones en el análisis de un periodo a otro o las proyectadas en el presupuesto y las que son susceptibles de la aplicación de diferentes controles, para que sirvan como base en el proceso de toma de decisiones. Las cifras arrojadas por este análisis permitirán determinar de forma eficaz estos grupos de cuenta para posteriormente, realizar la retroalimentación y el análisis de las variaciones, que mas le interesen al analista.

Recordemos que los estados financieros conforman un todo con sus notas y estas constituyen una herramienta importante a la hora de efectuar cualquier análisis.

### 1.3 ESTADO DE CAMBIO EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

Siguiendo con el proceso comparativo de los estados financieros presentamos el Estado de Cambios en la Situación Financiera, con el fin de mostrar los cambios y al causa de los cambios, el movimiento y aplicación de los recursos, provenientes de operaciones y otras fuentes.

A continuación presentamos la elaboración de este estado.

HOTEL CARTAGENA S.A.				
BALANCES COMPARATIVOS				
	DICIEMBRE 31 DE			
	200X		200X - 1	



	\$	\$	V. ABSOL.
<b>Activo</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Disponible	\$ 45,776	\$ 44,597	\$ 1,179
Inversiones	\$ 8,834	\$ 8,834	\$ -
Deudores	\$ 165,851	\$ 115,532	\$ 50,319
Inventarios	\$ 17,215	\$ 14,140	\$ 3,075
Diferidos	\$ 23,015	\$ 16,976	\$ 6,039
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 260,691</b>	<b>\$ 200,079</b>	<b>\$ 60,612</b>
<b>Activo No Corriente</b>			
Propiedad Planta Y Equipo	\$ 25,219	\$ 12,030	\$ 13,189
Inversiones	\$ 452,309	\$ 437,665	\$ 14,644
Intangibles	\$ 7,265	\$ 6,885	\$ 380
Valorizaciones	\$1,925,981	\$1,896,002	\$ 29,979
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>\$ 2,410,774</b>	<b>\$ 2,352,582</b>	<b>\$ 58,192</b>
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 2,671,465</b>	<b>\$ 2,552,661</b>	<b>\$ 118,804</b>
<b>Pasivo</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Obligaciones Financieras	\$ 120,000	\$ 140,138	-\$ 20,138
Proveedores	\$ 18,871	\$ 17,695	\$ 1,176
Cuentas Por Pagar	\$ 86,901	\$ 75,786	\$ 11,115
Impuestos y Gravámenes	\$ 50,499	\$ 40,430	\$ 10,069
Obligaciones Laborales	\$ 19,195	\$ 17,556	\$ 1,639
Otros Pasivos	\$ 15,348	\$ 8,310	\$ 7,038
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 310,814</b>	<b>\$ 299,915</b>	<b>\$ 10,899</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>			
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ 28,677	-\$ 28,677
Obligaciones Laborales	\$ 6,545	\$ 5,199	\$ 1,346
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>\$ 6,545</b>	<b>\$ 33,876</b>	<b>-\$ 27,331</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 317,359</b>	<b>\$ 333,791</b>	<b>-\$ 16,432</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital social	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ -
Reservas	\$ 138,013	\$ 70,640	\$ 67,373
Revalorización del Patrimonio	\$ 55,036	\$ 34,855	\$ 20,181
Resultado del Ejercicio	\$ 85,076	\$ 67,373	\$ 17,703
Superávit por Valorizaciones	\$1,925,981	\$1,896,002	
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 2,354,106</b>	<b>\$ 2,218,870</b>	<b>\$ 135,236</b>
<b>Total Pasivo Mas Patrimonio</b>	<b>\$ 2,671,465</b>	<b>\$ 2,552,661</b>	<b>\$ 118,804</b>

<b>HOTEL CARTAGENA S.A.</b>			
<b>ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA</b>			
<i>(Expresado en miles de pesos)</i>			
	DICIEMBRE 31 DE		
	200X		200X - 1
	\$		\$
<b>RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS</b>			
Utilidad Neta	\$ 85.076		\$ 67.373
Cargos que no requieren desembolsos de caja:			
Depreciación	\$ 68.994		\$ 60.352
Efecto neto de los ajustes por inflación	-\$ 13.751		-\$ 21.987
<b>CAPITAL DE TRABAJO PROVISTO</b>			
<b>POR OPERACIONES CORRIENTES</b>	<b>\$ 140.319</b>		<b>\$ 105.738</b>
Aumento en cesantías consolidadas	\$ 1.346		\$ -
<b>TOTAL RECURSOS PROVISTOS</b>	<b>\$ 141.665</b>		<b>\$ 105.738</b>
<b>RECURSOS APLICADOS A:</b>			
Compra de bonos del gobierno	\$ 13.189		\$ 8.421
Compra de Propiedades y equipo	\$ 50.086		\$ 26.278
Disminución en obligaciones financieras	\$ 28.677		\$ 97.093
Disminución en cesantías Consolidadas	\$ -		\$ 4.535
<b>TOTAL RECURSOS APLICADOS</b>	<b>\$ 91.952</b>		<b>\$ 136.327</b>
<b>AUMENTO (DISMINUCION) EN EL</b>			
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 49.713</b>		<b>-\$ 30.589</b>

**HOTEL CARTAGENA S.A.**  
**ANÁLISIS DE LOS CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO**  
*(Expresado en miles de pesos)*

	200X	DICIEMBRE 31 DE 200X - 1
	\$	\$
<b>AUMENTO EN EL ACTIVO CORRIENTE</b>		
Disponible	\$ 1,179	\$ 33,122
Deudores	\$ 50,319	\$ 21,329
Inventarios	\$ 3,075	-\$ 2,591
Diferidos	\$ 6,039	\$ 1,492
<b>AUMENTO EN EL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 60,612</b>	<b>\$ 53,352</b>
<b>(AUMENTO) DISMINUCIÓN EN EL PASIVO CORRIENTE</b>		
Obligaciones financieras	\$ 20,138	-\$ 50,750
Proveedores	-\$ 1,176	\$ 8,094
Cuentas por pagar	-\$ 11,115	-\$ 32,539
Impuestos y gravámenes	-\$ 10,069	-\$ 4,585
Obligaciones laborales	-\$ 1,639	-\$ 1,520
Otros pasivos	-\$ 7,038	-\$ 2,641
<b>(AUMENTO) EN EL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>-\$ 10,899</b>	<b>-\$ 83,941</b>
<b>AUMENTO (DISMINUCIÓN) EN EL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 49,713</b>	<b>-\$ 30,589</b>

### Consideraciones sobre el Estado de Cambios en la Situación Financiera.

Al analizar el Estado de Cambios en la Situación Financiera podemos mirar básicamente cual fue el origen de los recursos y a través de que movimientos fueron obtenidos y cual fue su aplicación, la importancia de este estado radica en que nos permite evaluar de manera general los movimientos de recursos por parte de la administración y que tan eficientemente están siendo utilizados, ya que de esto depende la generación de valor en la organización.

#### 1.4 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Para el caso del sector hotelero el mas utilizado debido a su fácil comprensión y elaboración es el método indirecto, el cual se esta generalizando en utilización en Colombia, este comprende las actividades de operación, inversión y financiación, este determina de manera general sobre las partidas de efectivo y sus equivalentes, es determinante para establecer el grado de liquidez y de respuesta a las obligaciones que tiene una empresa.

<b>HOTEL CARTAGENA S.A.</b>		
<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>		
<i>(Expresado en miles de pesos)</i>		
	DICIEMBRE 31 DE	
	200X	200X - 1
	\$	\$
<b>Actividades de Operación</b>		
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 85,076	\$ 67,373
<b>Conciliación entre los resultados del ejercicio y el</b>		
<b>Flujo de efectivo provisto por actividades de operación</b>		
Depreciación	\$ 68,994	\$ 60,352
Amortizaciones	\$ 14,609	\$ 1,424
Efecto de los ajustes por inflación	-\$ 15,294	-\$ 22,894
Provisión Impuesto de Renta y Complementarios	\$ 48,090	\$ 37,538
Cambio neto en Activos y Pasivos Operacionales:		
(Aumento) en Deudores a Corto Plazo	-\$ 50,319	-\$ 21,329
(Aumento) en Disminución en Inventarios	-\$ 3,075	\$ 2,591

(Aumento) en Diferidos	-\$	19,105	-\$	2,009
Aumento (Disminución) en Proveedores	\$	1,176	-\$	8,094
Aumento de Cuentas Por Pagar	\$	11,115	\$	32,539
(Disminución) en Impuestos, Grav. Y Tasas	-\$	38,021	-\$	32,953
Aumento en Obligaciones Laborales	\$	2,985	-\$	3,015
Aumento en Otros Pasivos	\$	7,038	\$	2,641
<b>Efectivo Neto Provisto en Actividades Operacionales</b>	<b>\$</b>	<b>113,269</b>	<b>\$</b>	<b>114,164</b>

**Actividades de inversión**

Compra de bonos del Gobierno	-\$	13,189	-\$	8,421
Compra de Propiedades, planta y equipo	-\$	50,086	-\$	26,278
<b>Efectivo neto utilizado en actividades de Inversión</b>	<b>-\$</b>	<b>63,275</b>	<b>-\$</b>	<b>34,699</b>

**Actividades Financieras**

Pago de Obligaciones Financieras	-\$	48,815	-\$	46,343
Disponible neto Provisto por Actividades Financieras	<b>-\$</b>	<b>48,815</b>	<b>-\$</b>	<b>46,343</b>

<b>Aumento en el Disponible</b>	<b>\$</b>	<b>1,179</b>	<b>\$</b>	<b>33,122</b>
Disponible al principio del ejercicio	<b>\$</b>	<b>44,597</b>	<b>\$</b>	<b>11,475</b>
<b>Disponible al final del ejercicio</b>	<b>\$</b>	<b>45,776</b>	<b>\$</b>	<b>44,597</b>

## 1.5 ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

**HOTEL CARTAGENA S.A.**

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS  
POR LOS AÑOS TERMINADOS EN DICIEMBRE 31 DEL 200X Y 200X - 1  
(Expresado en miles de pesos)

	CAPITAL PAGADO	RESERVAS	REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	RESULTADO DEL EJERCICIO	SUPERAVÍT POR VALORIZACIONES	TOTAL PATR. DE LOS ACCIONISTAS
<b>Saldos a Diciembre 31 de 200X - 2</b>	<b>\$ 150,000</b>	<b>\$ 7,828</b>	<b>\$ 13,323</b>	<b>\$ 62,812</b>	<b>\$ 1,847,202</b>	<b>\$ 2,081,165</b>
Distribución de Utilidades		\$ 62,812		-\$ 62,812		\$ -
Revalorización del Patrimonio			\$ 21,532			\$ 21,532
Incremento de Valorizaciones					\$ 48,800	\$ 48,800
Utilidad Neta 200X - 1				\$ 67,373		\$ 67,373
<b>Saldo a Diciembre 31 de 200X - 1</b>	<b>\$ 150,000</b>	<b>\$ 70,640</b>	<b>\$ 34,855</b>	<b>\$ 67,373</b>	<b>\$ 1,896,002</b>	<b>\$ 2,218,870</b>
Distribución de Utilidades		\$ 67,373		-\$ 67,373		\$ -
Revalorización del Patrimonio			\$ 20,181			\$ 20,181
Incremento de Valorizaciones					\$ 29,979	\$ 29,979
Utilidad Neta 200X				\$ 85,076		\$ 85,076
<b>Saldo a Diciembre 31 de 200X</b>	<b>\$ 150,000</b>	<b>\$ 138,013</b>	<b>\$ 55,036</b>	<b>\$ 85,076</b>	<b>\$ 1,925,981</b>	<b>\$ 2,354,106</b>

### **Consideraciones sobre el estado de cambios en el patrimonio:**

En este estado se pueden verificar de manera práctica los cambios que han sufrido las partidas patrimoniales y la manera como han variado las mismas incluyendo, como se ha determinado la distribución de utilidades.

## **2. ANÁLISIS DE ÍNDICES**

### **2.1 INDICADORES FINANCIEROS**

El análisis financiero es el estudio efectuado a los estados contables de un ente económico con el propósito de evaluar el desempeño financiero y operacional del mismo, así como para contribuir a la acertada toma de decisiones por parte de los administradores, inversionistas, acreedores y demás terceros interesados en el ente.

Son variadas las técnicas de este análisis, sin embargo, a continuación se muestran los indicadores, ratios o razones financieras, que representan las formas más comunes del análisis financiero que en general implican la relación entre dos o más cuentas o rubros de los estados contables con el objeto de conocer aspectos como la liquidez, rotación, solvencia, rentabilidad y endeudamiento del ente evaluado.

Su utilidad esta en la lectura con indicadores de otras empresas del sector, y cuando se comparan diversos periodos dentro de la misma empresa, esto con el fin de evaluar la situación del negocio a si como sus tendencias.

A continuación se muestran una gama amplia de indicadores para la elaboración del análisis:

### 2.1.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ O SOLVENCIA

#### *1. Capital de trabajo o capital neto de trabajo o fondo de maniobra.*

*Formula de calculo:*

$$\text{Activo corriente o circulante} - \text{Pasivo corriente o circulante}$$

*Interpretación:*

Representa el margen de seguridad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Mide o evalúa la liquidez necesaria para que el ente continúe funcionando fluidamente.

#### *2. Razón corriente, llamada también: circulante, de solvencia, de disponibilidad o de distancia de la suspensión de pagos.*

*Formula de calculo:*

$$\frac{\text{Activo corriente o circulante}}{\text{Pasivo corriente o circulante o exigible a corto plazo}}$$

*Interpretación:*

Indica cual es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo, comprometiendo sus activos corrientes. Por cada \$ de deuda corriente, cuantos se tiene de respaldo en activo corriente, entre mas alto sea, menor riesgo de que sean impactadas las deudas a corto plazo.

#### *3. Inversa al índice de solvencia.*

*Formula de calculo:*

$$\left\{ 1 - \left( \frac{1}{IS} \right) * 100 \right\}$$

IS = Índice de Solvencia

*Interpretación:*

Porcentaje en que la empresa puede disminuir el activo circulante, sin que se afecten las obligaciones corrientes.

*4. Índice de disponibilidad inmediata o liquidez de primer grado.*

*Formula de calculo:*

$$\frac{\text{Activo disponible}}{\text{Pasivo exigible de inmediato}}$$

*Interpretación:*

Compara los medios actuales disponibles para hacer frente a las deudas ya vencidas. El valor normal de este índice debería ser 1.

*5. Disponibilidad ordinaria o liquidez de segundo grado.*

*Formula de calculo:*

$$\frac{\text{Activo disponible}}{\text{Exigible a corto plazo}}$$

*Interpretación:*

Esta razón prescinde del concepto de realizable, que incluye cuentas tales como créditos de clientes, efectos a cobrar y demás derechos de cobro y otros activos financieros que no son considerados de tesorería.

*6. Días de disponible para hacer frente a los pagos.*

*Formula de Calculo:*

$$\frac{\text{Activo disponible}}{\text{Pagos anuales}} (365 \text{ días})$$

*Interpretación:*



Indica el número de días en que se podrán atender los pagos con el disponible existente.

*7. Fondo de maniobra sobre activo.*

*Formula de calculo:*

$$\frac{\text{Fondo de maniobras}}{\text{Activos}}$$

*Interpretación:*

Mide el peso que representa el fondo de maniobra en relación con los activos de la empresa.

*8. Fondo de maniobras sobre deudas a corto plazo.*

*Formula de calculo:*

$$\frac{\text{Fondo de maniobras}}{\text{Deudas a corto plazo}}$$

*Interpretación:*

Indica si el fondo de maniobra es suficiente para ofrecer seguridad de que se puedan atender las deudas a corto plazo. El valor adecuado en general oscila en 0.5 y 1.

*9. Prueba ácida, llamada también: prueba del ácido, de liquidez inmediata, de liquidez seca, ratio de tesorería o acidtest.*

*Formula de calculo:*

$$\frac{\text{Activos líquidos}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

*Interpretación:*

Capacidad de la empresa para cubrir pasivos a corto plazo, en forma inmediata, sin tener que recurrir a la venta de inventarios, ya que estos en algunas circunstancias pueden ser difíciles de comercializar.

*10. Solidez.*

*Formula de calculo:*

$$\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

*Interpretación:*

Capacidad de la empresa a corto y largo plazo para demostrar su consistencia financiera.

## 2.1.2 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO O COBERTURA

Miden el grado de financiación de la empresa con pasivo externos y el nivel de riesgos de la compañía.

### *1. Endeudamiento total.*

*Formula de calculo:*

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} (100)$$

*Interpretación:*

Refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa. Mientras mas alto sea este índice mayor es el apalancamiento financiero de la empresa.

### *2. Endeudamiento a corto plazo o concentración del endeudamiento en corto plazo.*

*Formula de calculo:*

$$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total con terceros}} (100)$$

*Interpretación:*

Representa el porcentaje (%) de participación con terceros cuyo vencimiento es corto plazo. Porcentaje (%) de los pasivos que debe ser asumido en el corto plazo.

### 3. Razón de protección al pasivo total.

*Formula de calculo:*

$$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Pasivo total}}$$

*Interpretación:*

Por cada \$ de los propietarios, cuantos \$ hay de inversión de los acreedores.

### 4. Endeudamiento sin valorizaciones.

*Formula de calculo:*

$$\frac{\text{Total pasivo}}{(\text{Total activo} - \text{valorizaciones})}$$

*Interpretación:*

Participación de los acreedores sobre los activos de la empresa, sin consideración a las valorizaciones.

### 5. Endeudamiento financiero.

*Formula de calculo:*

$$\frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{Ventas netas}} (100)$$

*Interpretación:*

Porcentaje (%) que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas del periodo. A que porcentaje (%) de las ventas equivalen las obligaciones con entidades financieras.

### 6. Carga financiera.

*Formula de Calculo:*

$$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas netas}}$$

*Interpretación:*

Porcentaje de las ventas que son dedicadas al cubrimiento de gastos financieros.

---

**7. Razón pasivo – capital.**

*Formula de calculo:*

$$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Patrimonio}}$$

*Interpretación:*

Relación entre los fondos de largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los acreedores y los que aportan los propietarios de la empresa.

**8. Leverage o apalancamiento total.**

*Formula de calculo:*

$$\frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Patrimonio}}$$

*Interpretación:*

Mide el grado de compromiso del patrimonio de los socios o accionistas para con los acreedores de la empresa. Es decir por cada \$ de patrimonio cuanto tiene de deudas con terceros.

**9. Leverage o apalancamiento a corto plazo.**

*Formula de calculo:*

$$\frac{\text{Total pasivo corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

*Interpretación:*

Mide el grado de compromiso total de los socios o accionistas para con los acreedores de corto plazo. Por cada \$ de patrimonio cuanto se tiene de deudas con terceros.

**10. Leverage financiero total.**

*Formula de calculo:*

$$\frac{\text{Pasivos totales con entidades financieras}}{\text{Patrimonio}}$$

*Interpretación:*

Mide el grado de compromiso del patrimonio para con deudas de entidades financieras, por cada peso \$ del patrimonio cuanto se tiene de compromiso de tipo financiero.

*11. Índice de propiedad o razón de independencia financiera.*

*Formula de calculo:*

$$\frac{\text{Patrimonio o capital contable}}{\text{Activo total}}$$

*Interpretación:*

Por cada \$ de patrimonio, cuanto corresponde a los propietarios.

### 2.1.3 MEDIDAS DE COBERTURA O RESERVA

Evalúan la capacidad de la empresa para cubrir los cargos fijos que resultan de las deudas de la misma.

*1. Cobertura de intereses o veces que se ha ganado el interés.*

*Formula de calculo:*

$$\frac{\text{Utilidades de operación, antes de impuestos e intereses}}{\text{Intereses pagados}}$$

*Interpretación:*

Capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses. Mide la incidencia que tienen los gastos financieros sobre la utilidad operacional de la empresa. Su resultado se interpreta como el numero de veces en que la utilidad operacional es superior a los intereses pagados.

*2. Cobertura total de pasivos.*

*Formula de calculo:*

$$\frac{\text{Utilidades antes de impuestos e intereses}}{\text{Intereses} + \text{abono pasivo principal} + \left[ \frac{1}{1-t} \right]}$$

Donde t = tasa fiscal aplicable a la utilidad de la empresa.

### 3. Razón de cobertura total o fondo total de cobertura para deudas.

*Formula de calculo:*

$$\frac{\text{Utilidad antes de arrendamientos, intereses e impuestos}}{\text{Intereses} + \text{abono pasivo principal} + [1/(1 - t)] + \text{pagos de arrendamiento}}$$

*Interpretación:*

Capacidad de la empresa para cubrir sus gastos financieros fijos. Mientras mas alta sea, mas seguros estarán los intereses de los acreedores y arrendamientos.

#### 2.1.4 INDICADORES DE ACTIVIDAD, ROTACIÓN O DE EFICIENCIA

Grado de efectividad de la compañía para utilizar sus recursos según la velocidad de recuperación de los mismos.

##### 1. Rotación de cartera.

*Formula de calculo:*

$$\frac{\text{Ventas a crédito en el periodo}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

Periodo promedio de cobro o plazo promedio de cuentas por cobrar:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio}}{\text{Ventas a crédito}} * (365 \text{ días}) \quad \text{ó} \quad \frac{365 \text{ días}}{\text{rotación de cuentas por cobrar}}$$

*Interpretación:*

Numero de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio en un periodo de tiempo, generalmente un año. Mide cuantos días en promedio tarda la empresa en recuperar o recaudar su cartera o cuentas por cobrar. Este índice debe evaluarse de acuerdo a las políticas de crédito de la empresa.

##### 2. Rotación de inventarios.

Fórmulas de cálculos:

##### 1. PARA EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL:

---

Costos de las mercancías vendidas en el período  
Inventario promedio de mercancías

*Interpretación:*

Indica el número de veces en que el inventario de mercancías de la empresa se convierte en efectivo o en cuentas por cobrar.

*Días de inventario a mano o existencia o plazo promedio del inventario: o periodo de reposición.*

$$\frac{\text{Inventario promedio}}{\text{Costos de la mercancía vendida}} * (365 \text{ días})$$

ó

$$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación del inventario de mercancías}}$$

*Interpretación:*

En cuantos días promedio la empresa convierte sus inventarios en efectivo o cuentas por cobrar.

Refleja la eficiencia o no de la política de inventarios para el caso del sector hotelero es indicadores son importantes aplicados a los productos y bienes comercializados por el hotel.

## 2. ROTACIÓN DE INVENTARIO EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

- Rotación de los inventarios totales =

$$\frac{\text{costo de ventas}}{\text{Inventarios totales en promedio}}$$

Inventarios totales en promedio → (materias primas, productos en proceso y productos terminados)

*Interpretación:*

Cuantas veces en promedio rotan los inventarios.

Rotación del inventarios de materias primas =

---

Costo de la materia prima utilizada  
Inventarios en promedio de las materias primas

*Interpretación:*

Cuántas veces el inventario de Materia prima rota en el año.

ó

Días del inventario de materias primas a mano =

$$\frac{\text{Inventario promedio}}{\text{Costo de la materia prima utilizada}} * (365 \text{ días}) \quad \text{ó} \quad \frac{365 \text{ días}}{\text{rotación de materias primas}}$$

*Interpretación:*

En cuántas días la empresa tiene materia prima para suficiente para atender sus requerimientos de producción.

NOTA: En el sector industria industria hotelera resulta aplicables en los procesos de producción del departamento de alimentos y bebidas en particular.

### *3.Ciclo operacional*

Formula de cálculo:

$$\frac{\text{Inventario promedio}}{\text{Costo de ventas}} * (365 \text{ días}) + \frac{\text{cuentas por cobrar promedio}}{\text{Ventas a credito}} * (365 \text{ días})$$

*Interpretación:*

Refleja el número de días que requiere la compañía para convertir lo producido en efectivo.

### *4.Variación de las ventas netas.*

Formula e calculo:

$$\frac{\text{Ventas netas ultimo ejercicio} - \text{ventas netas ejercicio anterior}}{\text{Ventas netas en el ejercicio anterior}} * (100)$$

*interpretación:*



refleja el grado de crecimiento de las ventas netas de un periodo a otro.

*5. Rotación de activo fijo.*

Formula de calculo:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo bruto}}$$

Interpretación:

Indica por cada peso (\$) invertido en activo fijo cuanto se puede generar en ventas.

*6. Rotación de activos operacionales.*

Formula de calculo:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos operacionales brutos}}$$

Interpretación:

Mide el numero de veces que rotan los activos operacionales, es decir, por cada peso invertido en activos operacionales, cuantos pesos se generan en ventas.

*7. Rotación de activos totales o rotación de la inversión.*

Formula de calculo:

$$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Activos totales brutos}}$$

Interpretación:

Mide por cada peso de activo total cuanto fue su contribución a las ventas. Eficiencia de la empresa en la actualización de los activos para generar en ventas.

*8. Rotación de proveedores.*

Formula de calculo:

$$\frac{\text{Compras a crédito del periodo}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$$

Interpretación:

Numero de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo, en el curso del periodo

*9. Plazo promedio de cuenta por pagar o periodo medio de pagos:*

$$\frac{\text{Cuentas por pagar promedio}}{\text{Compras a credito del periodo}} * (365 \text{ días})$$

Interpretación:

En cuantos días la compañía paga las cuentas de sus proveedores.

$$\frac{\text{ó} \\ 365 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

Interpretación:

Refleja la eficiencia de las políticas de crédito dela empresa.

*10. Rotación del capital*

Formula de calculo:

$$\frac{\text{Ventas totales}}{(\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivos a largo plazo})}$$

Interpretación:

Grado de participación de la financiación propia y a largo plazo en las ventas de la empresa.

*11. Rotación del patrimonio liquido.*

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Patrimonio liquido}}$$

Interpretación.

Volumen de ventas que ha sido generado debido a la inversión realizado pro los socios y accionistas.

**2.1.5 INDICADORES DE RENDIMIENTO, RENTABILIDAD O LUCRATIVIDAD**

Efectividad de la administración para convertir ventas y la inversión en utilidades.

### *1. Margen bruto de utilidad o rentabilidad bruta.*

Formula de calculo:

$$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} * (100)$$

Interpretación:

Muestra la capacidad de la empresa en el manejo de sus ventas, para generar utilidades brutas, es decir antes de gastos de administración, de ventas, otros ingresos, otros egresos e impuestos. Representa el porcentaje de utilidad bruta que se genera con las ventas de la empresa.

### *2. Margen Operacional de Utilidad o Rentabilidad Operacional.*

Formula de calculo:

$$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}} * (100)$$

Interpretación:

Rentabilidad de la empresa en desarrollo de su objeto social. Representa cuanto reporta cada peso de ventas en la generación de la utilidad operacional.

### *3. Margen Neto de Utilidad o Rentabilidad Neta o Productividad Marginal.*

Formula de calculo:

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} * (100)$$

Interpretación:

Porcentaje de las ventas netas que generan utilidad después de impuestos en la empresa. Por cada peso de ventas netas, cuantos pesos se generan en utilidades, independientemente de que correspondan o no al desarrollo del objeto social de la empresa.

### *4. Rendimiento del Patrimonio o Rentabilidad del Patrimonio (ROE).*

Formula de calculo:

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} * (100)$$

Interpretación:

Las utilidades netas, que porcentaje representan sobre el patrimonio. Cual es el rendimiento se la inversión del accionista o socio.

#### *5. Rendimiento del Capital Común.*

Formula de Cálculo:

$$\frac{\text{Utilidades netas despues de impuestos - dividendos preferentes}}{\text{Capital contable - capital preferente}}$$

ó

$$\frac{\text{Ganancias disponibles para acciones ordinarias}}{\text{Capital común}}$$

Interpretación:

Indica el rendimiento que se obtiene sobre el capital contable.

Capacidad de la compañía para generar ganancias a su favor.

#### *6. Utilidades por Acción.*

Formula de Calculo:

$$\frac{\text{Utilidades disponibles para acciones ordinarias}}{\text{Nº de acciones ordinarias en circulación}}$$

Interpretación:

Monto de utilidades ganadas por acciones vigentes.

#### *7. Dividendos por Acción.*

Formula de Calculo:

$$\frac{\text{Dividendos Ganados}}{\text{Nº de acciones ordinarias vigentes}}$$

Interpretación:

Representa el monto de dividendos que se paga a cada accionista.

## 8. Valor en Libros por Acción

Formula de Cálculo:

$$\frac{\text{Capital total ordinario pagado}}{\text{Nº de acciones ordinarias}}$$

Interpretación:

Valor aproximado de cada acción, con base en el supuesto que todos los activos puedan liquidarse por su valor en libros.

### 2.1.6 SISTEMA DUPONT

*1. Rendimiento de la inversión (REI), también llamado: Retorno sobre la inversión (ROI), Rendimiento de activos totales, Rentabilidad del activo total o retorno del activo total.*

Formula de Calculo:

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

Igual a:

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

Interpretación:

Correlación de los indicadores de actividad con los de rendimiento. Representa la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

Capacidad del activo para producir utilidad. Cada peso invertido en activo total, cuanto genera de utilidad neta, independientemente de la forma como haya sido financiado.

### 2.1.7 VALOR ECONÓMICO AGREGADO EVA

Formula de calculo:

$$\text{Utilidades netas} - (\text{Capital económico} \times \text{Costo promedio de capital})$$

Interpretación:

Rendimiento de una compañía después de impuestos, menos el costo de todo capital invertido para generar ese rendimiento. En otras palabras la capacidad que tiene la empresa de obtener utilidad deduciendo los costos y gastos mínimos de rendimientos aceptables para los inversionistas o propietarios

#### 2.1.8. SALUD FINANCIERA

Evaluación global de la situación de la empresa con la utilización de varios indicadores.

1. *Z ó Altman's Z Score: Relaciona la posible suspensión de pagos con varias causas: Situación de liquidez, política de retención de beneficios, margen de utilidad, capitales propios y volumen de ventas.*

Formula de calculo:

$$Z = 1.2X1 + 1.4X2 + 3.3X3 + 0.6X4 + 1.0X5$$

$X1 = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo exigible} / \text{Activo total}$

$X2 = \text{Utilidades acumuladas} / \text{Activo total}$

$X3 = \text{Utilidad operacional} / \text{Activo total}$

$X4 = \text{Valor de mercado de las acciones o Patrimonio} / \text{Pasivo total}$

$X5 = \text{Ventas} / \text{Activos totales}$

Interpretación:

Pondera numéricamente y suma cinco medidas de rendimiento obteniendo un puntaje global. El puntaje oscila entre 5 y 10.

Menor de 1.8 = Probabilidad alta de quiebra; de suspensión de pagos.

Entre 1.8 y 3.0 = Situación de ña empresa en una zona gris, enfermiza.

Mayor que 3.0 = Posibilidad baja de quiebra o empresa saludable.

#### 2. Modelo de Conan y Holder

Formula de Calculo:

$$Z = 16X1 + 22X2 - 87X3 - 10X4 - 24X5$$

X1 = Realizable y disponible / Activo Total

X2 = Capital fijo / Activo total

X3 = Gastos Financieros / Volumen de negocios

X4 = Gastos de personal Valor añadido

X5 = Excedente bruto de explotación / Deudas totales

Interpretación:

Peligro: nota inferior a 4

Prudencia: Calificación entre 4 y 9

Buen resultado: Superior a 9

## 2.1.9 INDICADORES DE FLUJO DE EFECTIVO

### *1. Razón Del Flujo De Efectivo Operacional*

Formula de calculo

$$\frac{\text{Flujo de efectivo proveniente de operaciones}}{\text{Pasivo corriente}}$$

El numerador del indicador se obtiene del estado financiero denominado “estado de flujos de efectivo” en la parte donde se determina el efectivo provisto o usado por actividades de operación, en tanto que el pasivo corriente se tomará del estado de situación o balance.

El resultado señala la capacidad de la empresa para generar recursos propios, destinados a cubrir sus obligaciones corrientes.

### *2. Razón De Cobertura De Flujos De Fondos*

Formula de calculo

$$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Interes, abonos a deuda y pago dividendos preferenciales}}$$

En este caso, el numerador de la razón estará constituido por el concepto EVITAD (Earnings before interests, taxes and depreciation and amortization) es decir por el resultado obtenido como utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

El denominador estará compuesto por el monto de los intereses pagados, las cuotas de capital canceladas durante el periodo y los dividendos pagados sobre acciones preferenciales que constituyen – los tres conceptos – obligaciones prioritarias para cualquier empresa.

El resultado permitirá identificar el riesgo de que, eventualmente, se deje de atender las obligaciones de carácter financiero, adquiridas por una empresa. Por lo tanto, esta razón debería ser igual o superior a uno y entre más alejada esté de la unidad, existirían mayores probabilidades de cancelar oportunamente esta clase de deudas. Por el contrario, si el resultado es menor a uno, la empresa requerirá fondos adicionales, no solo para cumplir con los pagos inherentes a la financiación sino, también, para continuar normalmente con su operación.

### *3. Razón De Cobertura De Intereses En Efectivo*

Formula de calculo

$$\frac{\text{Flujo de efectivo proveniente de operaciones} + \text{Intereses e impuestos pagados}}{\text{Intereses pagados}}$$

Este indicador es similar a la razón conocida bajo el nombre de “Número de veces que se gana el interés” o “Cobertura de intereses”. La diferencia radica en que, en tanto este último utiliza como numerador el resultado de la utilidad contable obtenida, la razón de cobertura de intereses en efectivo emplea el flujo de efectivo proveniente de actividades de operación; en ambos casos se depura dicha base en los intereses e impuestos pagados.



El denominador estará constituido por el monto de los intereses pagados, para lo cual habrá que conciliar aquellos gastos pagados por anticipado, al inicio y al final del período, con la acusación respectiva.

Un resultado alto en este indicador será producto de un bajo apalancamiento y si llegase a ser menor que uno, ello significara un riesgo inminente de incumplimiento en las obligaciones inherentes a la financiación y la necesidad de obtener nuevos fondos.

#### *4. Razón De Cobertura De Deuda*

Formula de calculo:

$$\frac{\text{Flujo de caja operativo - dividendos pagados}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Conformado por el flujo de efectivo proveniente de actividades de operación debidamente afectado por los dividendos pagados durante el período, en el numerador, y por el total de los pasivos exigibles en el corto plazo, en el denominador, este indicador involucra la política de distribución de utilidades trazada por la empresa y su impacto en la generación de liquidez para atender las obligaciones surgidas en el desarrollo de las operaciones sociales, las cuales se asocian con la deuda corriente o de corto plazo.

El resultado obtenido, como ya se explicó, señala la capacidad para generar efectivo disponible para el pago de pasivos con vencimiento menor a un año, por lo que un cuociente elevado confirmará dicha capacidad y, por el contrario, un cuociente que tienda a cero será un determinante para pensar en la posibilidad de obtener nueva financiación.

Pero, adicional al estudio de la capacidad para atender obligaciones de corto plazo, también deberá ser costumbre complementar las razones de solvencia – que provienen de variables tomadas de los estados de situación y de resultados –

con indicadores cuyos determinantes se puedan combinar con resultados de los estados de efectivo o de caja y que ayuden a evaluar la situación financiera a largo plazo.

#### *5. Razón De Desembolsos De Capital*

Formula de calculo:

$$\frac{\text{Flujo de caja operativo}}{\text{Desembolsos de capital}}$$

El resultado pronostica la capacidad del ente económico para generar capital adicional, proveniente de las actividades normales, destinado a reinversión y a la atención de las obligaciones adquiridas. Si la razón de desembolsos de capital es mayor a uno se podrá afirmar que se cuenta con la capacidad suficiente para estos fines. Por el contrario, si es menor señalara la necesidad de obtener nuevo capital, bien sea a través de emisión de acciones o logrando préstamos a largo plazo.

#### *6. Razón De Deuda Total ( Flujo De Caja A Deuda Total)*

Formula de calculo:

$$\frac{\text{Flujo de caja operativo}}{\text{Total pasivos (corto y largo plazo)}}$$

Esta razón es un indicador de la capacidad para generar fondos suficientes para cubrir oportunamente la totalidad de las obligaciones contraídas, bien sea a corto o a largo plazo. Cuanto más tienda a cero el resultado, menores serán también las posibilidades para atender sus pasivos, señalando una posibilidad de insolvencia o incapacidad futura, desde el punto de vista financiero o, por lo menos, un riesgo en potencia.

#### *7. Razón De Caja Libre Total*

---

$$\frac{\text{Utilidad neta} + \text{intereses (capitalizados y causados)} + \text{depreciaciones y amortizaciones} + \text{canon de arrendamiento operativo} - \text{dividendos decretados y desembolsos de capital}}{\text{Intereses (capitalizados y causados)} + \text{canon arrendamiento operativo} + \text{porción corriente de pasivos a largo plazo} + \text{porción corriente canon arrendamiento operativo}}$$

Se toma como numerador la utilidad contable, determinada después de la provisión para el pago de impuestos sobre la renta, y se depura sumándole el total de intereses pagados (causados y pendientes de amortizar), los cargos por depreciación, amortizaciones y cuotas de arrendamiento operativo. Al total así obtenido, se resta los pagos por concepto de dividendos decretados y los desembolsos por amortización de préstamos financieros.

Por su parte, el denominador será la suma de los intereses pagados, las cuotas de arrendamiento operativo, la porción corriente de las obligaciones a largo plazo y de arrendamiento de equipo, también a largo plazo.

El resultado señala la capacidad de la empresa para generar recursos propios que le permitan atender los pasivos relacionados con la financiación de las actividades propias del negocio.

#### *8. Razón De Suficiencia De Flujo De Caja*

Formula de calculo

$$\frac{\text{EBITDA} - \text{Desembolsos de capital}}{\text{Promedio vencimiento obligaciones cinco años siguientes}}$$

El numerador de la razón estará constituido por EBITDA (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) menos intereses e impuestos pagados (no sólo los causados contra resultados del ejercicio) y menos los desembolsos por concepto de amortizaciones de obligaciones.

El denominador estará compuesto por el promedio de los vencimientos de deudas anuales, durante los siguientes 5 años. Si el resultado del indicador es alto,

entonces podrá asumir que la compañía evaluada tiene un mejor riesgo de crédito que aquellas que no generan un buen volumen de recursos propios y, por lo tanto, debe acudir a fuentes externas de financiación.

A continuación se presenta una tabla que permite la ordenada utilización de los indicadores para la utilización en el análisis financiero:

**Tabla 2. Tabla de Análisis de los Indicadores Financieros**

INDICADORES	RESULTADO	ANTERIOR	SECTOR	INTERNA	Concl. Sector
<b>INDICADOR DE LIQUIDEZ O SOLVENCIA</b>					
Capital de Trabajo o Capital Neto de Trabajo o Fondo de Maniobra					
Razón corriente o circulante o de solvencia					
Inversa al índice de solvencia					
Índice de disponibilidad inmediata o liquidez de primer grado					
Disponibilidad ordinaria liquidez de segundo grado					
Días de disponible para hacer frente a los pagos					
Fondo de maniobra sobre activo					
Fondo de maniobra sobre deudas a corto plazo					
Prueba ácida o Liquidez inmediata					
Solidez					
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO O DE COBERTURA</b>					
Endeudamiento Total					
Endeudamiento a corto plazo					
Razón de protección al pasivo total					
Endeudamiento sin valorizaciones					
Endeudamiento financiero					
Carga financiera					
Razón pasivo - capital					
Apalancamiento total					
Apalancamiento a corto plazo					
Leverage financiero total					
Índice de propiedad o razón de independencia financiera					
<b>MEDIDAS DE COBERTURA O DE RESERVA</b>					
Cobertura de intereses o veces que se ha ganado el interés					
Cobertura total del pasivo					
Razón de cobertura total o fondo de reserva total para deudas					
<b>INDICADORES DE ACTIVIDAD, ROTACIÓN O DE EFICIENCIA</b>					
Rotación de cartera					
Rotación de cartera días					
Rotación de inventarios					
Rotación de inventarios días					
Ciclo operacional					
Variación de las ventas netas					
Rotación de activos fijos					
Rotación de Activos operacionales					

Rotación de activos totales					
Rotación de proveedores					
Rotación del capital					
Rotación del patrimonio líquido					
<b>INDICADORES DE RENDIMIENTO, RENTABILIDAD O LUCRATIVIDAD</b>					
Margen bruto de utilidad o rentabilidad bruta					
Margen de utilidad operacional o rentabilidad operacional					
Margen neto de utilidad o Rentabilidad neta					
Rendimiento del patrimonio o rentabilidad del patrimonio					
Rendimiento del capital común					
Utilidades por acción					
Dividendos por acción					
Valor en libros por acción					
<b>SISTEMA DUPONT</b>					
Rendimiento de la inversión (REI)					
Utilidad neta / Ventas					
Ventas / Activo total					
Utilidad neta / Activo total ( producto)					
<b>VALOR ECONÓMICO AGREGADO EVA</b>					
Utilidades netas - ( Capital económico * Costo de capital)					
<b>SALUD FINANCIERA</b>					
Z o de Altman's Z Score					
$Z = 1,2X1 + 1,4X2 + 3,3X3 + 0,6X4 + 1,0X5$					
$X1 = (\text{Activo corriente} - \text{Pasivo exigible}) / \text{Activo total}$					
$X2 = \text{Utilidades acumuladas} / \text{Activo total}$					
$X3 = \text{Utilidad operacional} / \text{Activo total}$					
$X4 = \text{Valor de mercado de las acciones o patrimonio} / \text{Pasivo total}$					
$X5 = \text{Ventas} / \text{Activos totales}$					
Modelo de Conan y Holder					
$Z = 16X1 + 22X2 - 87X3 - 10X4 + 24X5$					
$X1 = \text{Realizable y disponible} / \text{Activo total}$					
$X2 = \text{Capital fijo} / \text{Activo total}$					
$X3 = \text{Gastos financieros} / \text{Volumen de negocios}$					
$X4 = \text{Gastos de personal} / \text{Valor añadido}$					
$X5 = \text{Excedente bruto de explotación} / \text{Deudas totales}$					
<b>INDICADORES DE FLUJO DE EFECTIVO</b>					
Razón Del Flujo De Efectivo Operacional					
Razón de Cobertura de Flujos de Fondos					
Razón de Cobertura de Intereses en Efectivo					
Razón de Cobertura de Deuda					
Razón de Desembolsos de Capital					
Razón de Deuda Total (flujo de caja a deuda total)					
Razón de Suficiencia de Flujo de Caja					
Razón de Caja Libre Total					

### **Consideraciones sobre el análisis de indicadores:**

**RESULTADO:** Es el resultado del indicador del periodo

**ANTERIOR:** Es el resultado del indicador en el periodo anterior

**SECTOR:** es el resultado del indicador con respecto a los indicadores de su sector o actividad.

**INTERNA:** es la conclusión con respecto al indicador anterior y su conclusión o variación en la que se utilizan palabras como, incremento, disminuyo, positivo, negativo, diferencia grave, mejor, peor, igual, lo que permite identificar los indicadores de mayor a menor importancia.

**Concl. Sector:** se elabora el mismo análisis que en la interna pero con respecto a los indicadores del sector.

## **2.2 ANÁLISIS GRAFICO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.**

Mediante la representación grafica, se puede visualizar las conclusiones que se han podido obtener con el calculo de porcentajes.

Una vez se han calculado los porcentajes de los estados financieros, el grafico se elabora, escogiendo el tipo de grafico que queremos utilizar, rectangular, circular, de barras o líneas, y comparando los porcentajes con el valor absoluto del calculo.

## **6. DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTOS HOTELEROS**

### **1. DEFINICIÓN.**

Hace referencia a los diferentes conceptos que se causan en el establecimiento hotelero, por cada departamento de servicios, de acuerdo con los parámetros

preestablecidos o ha establecer, según la base de consumo o causación, así como la organización contable general, y de costos.

En este capítulo hablaremos de manera general sobre los costos de los departamentos operados y no operados, con el objeto de obtener, con la mayor exactitud, el costo de cada unidad de servicio, objetivo del mismo.

## **2. TIPOS DE DEPARTAMENTOS.**

### **2.1 DEPARTAMENTOS OPERADOS**

El objetivo de establecimiento hotelero y/o de servicios, es prestar y vender sus productos ( servicios) al huésped, buscando su máxima comodidad y satisfacción, así:

Alojamiento	Alimentos y Bebidas
Lavandería	Teléfonos
Salud de belleza y peluquerías	Tiendas o almacenes y droguería
Sauna, baños, turcos, gimnasio	Piscinas, etc.

Los costos variables se generan en el momento de prestar el servicio.

### **2.2 DEPARTAMENTOS MIXTOS**

Tienen como objetivo:

Prestar el servicio al huésped.

Utilizar las instalaciones para su propio servicio.

Al planear las instalaciones del hotel, debe analizarse la conveniencia o no de los departamentos de Lavandería y de Alimentos y bebidas, como inversión, y



determinar si los ingresos por ventas disminuirán costos y en que proporción al aprovechar las propias instalaciones.

#### 2.2.1 ALIMENTOS Y BEBIDAS.

Vende a los huéspedes sus productos, y suministra los alimentos a los empleados y funcionarios, a precio de costo, aplicado a cada departamento.

#### 2.2.2 LAVANDERÍA.

Aunque la venta a huéspedes no es muy importante, pues el objetivo es prestar el servicio, el costo del servicio para los demás departamentos se disminuye considerablemente.

### 2.3 DEPARTAMENTOS NO OPERADOS

Los conforman las secciones en que se divide a estructura organizacional administrativa, que no tiene relación con los huéspedes, pero que son vértebra central del establecimiento hotelero:

Gerencia General	Control interno
Gerencia operativa	Personal
Contabilidad	Mantenimiento

El total de los gastos operacionales de administración aplica proporcionalmente a los departamentos operados según las bases establecidas, para determinar los estados de resultados al final del periodo.

### 3. PARÁMETROS DE DISTRIBUCIÓN Y APLICACIÓN

Parámetros o bases de distribución y aplicación son las diferentes medidas unitarias que se toman a través de la observación y análisis de los costos, para aplicar a cada departamento lo realmente causado y/o pagado, como generación del costo por al prestación del servicio.

División de parámetros

Por departamentos

Por conceptos o rubros

Por pago, consumo y/o causación

En cada departamento operado o de servicio s e presentan costos, que dependiendo del concepto o rubro requieren de u parámetro o base especial de calculo. Por ejemplo, para el calculo de la depreciación, se toma como base el costo de metro cuadrado de construcción terminada, el área y la vida útil.

Cada departamento tendrá una participación en el costo a aplicar, dependiendo del concepto y del criterio de determinación de causación del costo.

Por conceptos o rubros, se toma como base la generación del costo, dependiendo del servicio prestado ( departamento) para determinar el parámetro base. Por ejemplo, para causar el consumo de agua se toman bases como: el consumo promedio por huésped, porcentaje de ocupación, cantidad de huéspedes en el periodo, costo o precio del metro cubico de agua, mas recargos.

Por pago, consumo o causación de acuerdo al concepto y al departamento a aplicar.

Parámetros o bases

Área ocupada por departamentos

Costo del bien de uso

Cantidad de huéspedes alojados

---

Cantidad de habitaciones ocupadas

Cantidad de camas ocupadas

Porcentaje de : Ocupación

Depreciación

Consumo por huésped

Consumo por Kw/h

Relación de equipos eléctricos

Cantidad de prendas

Cantidad de prendas procesadas

Cantidad de empleados por departamentos

Días de un periodo

De acuerdo con el concepto o costo a aplicar, se toman los parámetros o bases, que según las variables determinan el valor a cargar a cada departamento operado y no operado, hasta completar el costo total del periodo.

## **4. INFORMES DE COSTO Y ANÁLISIS**

### **4. 1. OBJETIVO**

Como objetivo final de los costos para su análisis en el comportamiento de las gestión operacional del establecimiento, se presentan los informes detallados de los grupos, subcuenta y conceptos de costos y gastos incurridos.

A través de los informes se evalúan las variaciones para tomar las decisiones que mejoren o mantengan los costos dentro de los cálculos presupuestados de acuerdo con los servicios y las ventas, de manera que se mantengan los rendimientos y las utilidades esperadas.

El formato del informe de costos presenta la información del ejercicio presente por grupos de costos y gastos, el detalle de todos los conceptos

## 4.2 INFORME DE COSTOS DEL DEPARTAMENTO DE HABITACIONES

Realizado el registro de todo el proceso de Costos incurridos se. obtiene el informe final en el departamento de habitaciones que se toma como base para el análisis de grupos y conceptos de importancia relativa.

Tabla 3. Informe de costos departamento de habitaciones al 31 de enero de 200X

Cuentas	Presente ejercicio				Comparativo año anterior				% Par
	Grupos	$\Delta \nabla$ P. ant.	Concepto	$\Delta \nabla$ P. ant.	Grupos	$\Delta \nabla$	Concepto	$\Delta \nabla$	
Gastos de personal	8'490.028								
Salario integral									
Sueldos			5'032.249						
Jornales									
Sueldos temporales									
Horas extras y recargos									
Incapacidades									
Auxilio transporte			108.536						
Cesantías			428.227						
Interés s cesantías			4.282						
Prima servicios			428.227						
Vacaciones			257.039						
Bonificaciones			20.000						
Dotación y suministros			84,737						

Pensión de jubilación									
Indemnización laboral									
Capacitación al personal			250.000						
Gastos deportivos y recreación			3,200						
Aportes al ISS			1'926.595						
Aportes a cajas compensación			205.631						
Aportes al ICBF			154.224						
Aportes Sena			102.816						
Aportes sindicales									
Gastos médicos y droga			19.800						
Alimentación a trabajadores			409.136						
Lavandería - uniformes			55.329						
<b>Impuestos</b>									
Industria y comercio									
A la propiedad raíz.									
Valorización									
IVA descontable									
Ajustes por inflación									
<b>Arrendamientos</b>									
Terrenos									
Construcciones y edificios									
Maquinaria y equipos									
Ajustes por inflación									
<b>Seguros</b>	2'626.492								9.95
<b>Manejo</b>									
Cumplimiento									
Incendio			1'801.173						
Terremoto									
Sustracción y hurto			120.319						
Hotelero			705.000						
Ajustes por inflación									



<b>Servicios</b>	451.570								1.71
Vigilancia									
Acueducto			30.856						
Energía			420.714						
<b>Mantenimiento y repa.</b>	84.000								0.32
Terrenos									
Construc. edificios									
Equipos dotación habita.									
Ajustes por inflación									
<b>Adecuación e instalación</b>	836.000								3.18
Instalaciones eléctricas									
Arreglos ornamental									
Reparaciones locativas			836 000						
Ajustes por inflación									
<b>Depreciación</b>									
Construc. edificios			5'115.116						
Maquinaria y equipos									
Equipo dotación habit.			752.083						
Ajustes por inflación									
<b>Diversos</b>	8'033.335								30.44
Música ambiental									
Decoración			119.000						
Dotación cristal.									
Elementos aseo dotación.			2'231.840						
Atención a huéspedes									
Comisión agencia viaje									
Blancos ropería			2'450.000						
Útiles papelería									
Lavandería - aplicado			3'232.495						
Otros									
Ajustes por inflación									
<b>TOTAL</b>	26'388.624								

### 4.3 ANALISIS DEL RESULTADO

El departamento de habitaciones, y como principal en el establecimiento hotelero, genera el mayor porcentaje de ventas y de costos, asumiendo en las bajas temporadas las posibles pérdidas de todo el establecimiento, por lo

cual se hace importante el análisis pormenorizado, desde el punto de vista costo – beneficio, hasta el financiero presupuestado.

#### 4.3.1 ÍNDICE DE EFICIENCIA

Como parámetro de medición de eficiencia de la mano de obra total del hotel en términos normales, identifica la cantidad de empleados con la cantidad de habitaciones, buscando una relación normal de 1 a 1.

Alguna revista de hotelería de circulación nacional presenta una relación de 1.2 por habitación.

$$= \frac{\text{Total empleados}}{\text{Habitaciones disponibles}} = \frac{TE}{HD} = \frac{60}{50} = 1.2$$

#### 4.3.2 PARTICIPACIÓN DEL COSTO DE MANO DE OBRA, POR HABITACIÓN

Como conformación del costo, el elemento de mano de obra tiene una participación importante, pues en el sector de los servicios es el principal elemento.

Se determina como la mano de obra liquidada en el período, sobre el total de habitaciones ocupadas en igual período.

$$\text{M.O. por habitación} = \frac{MOL}{HD} = \frac{MOL}{50 (31) (98\%)} = \frac{7'647.826}{1.519} = \$ 5.034,78 \text{ por habitación}$$

#### 4.3.3 PARTICIPACIÓN DE SEGUROS POR HABITACIÓN

Como costos fijos por efectos de la amortización mensual, los seguros generales tienen buena importancia en la participación del costo indirecto



del servicio, que se determina por el total aplicado sobre el total de habitaciones disponibles.

$$\frac{SC}{HD} = \frac{SC}{50(31)} = \frac{2'626.492}{1.550} = \$1.694,51$$

#### 4.3.4 PARTICIPACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS POR HABITACIÓN

Se considera como costo variable, pues depende de la ocupación el consumo de agua y energía, siendo este concepto muy importante, ya que aún teniendo plantas propias de tratamiento de aguas y generadores de energía, causan sus costos de producción, se determina como el total causado o aplicado sobre las habitaciones ocupadas en el período.

$$\frac{SP}{HO} = \frac{SP}{49(31)} = \frac{451.570}{1.519} = \$297,28$$

#### 4.3.5 PARTICIPACIÓN DE MANTENIMIENTO Y REPARACIONES DE EQUIPOS POR HABITACIÓN

Su participación depende tanto de la calidad como del tiempo de uso de los equipos de dotación considerándose como costos variables que se determinan por el total causado sobre el total de habitaciones disponibles.

$$\frac{MRE}{HD} = \frac{MRE}{50(31)} = \frac{84.000}{1.550} = \$54,19$$

#### 4.3.6 PARTICIPACIÓN DE ADECUACIÓN E INSTALACIONES POR HABITACIÓN

Independiente de la depreciación se causan costos por reparaciones locativas que de acuerdo al tiempo de uso de los inmuebles o reparaciones o adaptaciones, su participación puede ser importante; lo que se considera como costo variable, se determina por el valor causado sobre el total de habitaciones disponibles.

$$\frac{AI}{HD} = \frac{AI}{50(31)} = \frac{836.000}{1.550} = \$539,35$$

#### 4.3.7 PARTICIPACIÓN DE LA DEPRECIACIÓN POR HABITACIÓN

La depreciación es un costo fijo que se puede considerar financiero por el costo de la inversión inicial, se determina como el total causado sobre la totalidad de habitaciones disponibles.

$$\frac{D}{HD} = \frac{D}{50(31)} = \frac{5'867.199}{1.550} = \$3.785,28$$

#### 4.3.8 PARTICIPACIÓN DE MATERIALES PARA ASEO Y DOTACIÓN DE HABITACIONES

A través de esta información se evalúa hasta qué punto es normal, o si se pueden presentar fugas o desperdicios, controlando así los suministros de acuerdo a la ocupación. Se obtiene de tomar el total causado sobre el total de habitaciones ocupadas.

$$\frac{MAD}{HO} = \frac{MAD}{49(31)} = \frac{2'231.840}{1.519} = \$1.469,28$$

#### 4.3.9 COSTO POR HABITACIÓN DE DOTACIÓN BLANCOS Y ROPERÍA

Por efectos de la dotación inicial para todas las habitaciones se genera un cargo diferido con una proyección de reposición a 6 meses, la participación se determina por el total causado sobre el total de habitaciones disponibles.

$$\frac{DBR}{HD} = \frac{DBR}{50(31)} = \frac{2'450.000}{1.550} = \$1.580,64$$

#### 4.3.10 COSTO DEL LAVADO DE BLANCOS Y ROPERÍA POR HABITACIÓN

Es un costo variable que aplicado según lo establecido en el Capítulo VII se convierte en un valor importante como participación del costo del departamento; se obtiene por el total causado sobre el total de habitaciones ocupadas.

$$\frac{LBR}{HO} = \frac{LBR}{49(31)} = \frac{3'232.495}{1.519} = \$2.128,04$$

#### 4.3.11 ANÁLISIS DE CONFORMACIÓN DEL COSTO DE HABITACIÓN

- Total del costo =  $\frac{TCC}{HO} = \frac{26'388.624}{49(31)} = \$17.372,36$

- Conformación del costo por elementos

		% part.
Materia prima	\$ - 0 -	
Mano de obra	5.589,22	32.17%
C I S	<u>11.783,14</u>	<u>67,83%</u>
Total costo	\$ 17.372,36	100,00%

- Estado de resultados de 1 habitación

		% part.
Venta	\$ 125.000	
Costo del servicio (CIS)	<u>17.372</u>	<u>13.90%</u>

---

Utilidad bruta	107.628	86.10%
----------------	---------	--------

---

Con el anterior análisis se observa la utilidad bruta de una habitación con la ocupación del 98% en plena temporada; en baja temporada el costo se incrementa por efecto de los costos fijos que se mantienen y disminuyen la utilidad bruta, así como los costos variables se incrementan en forma directamente proporcional a la ocupación.

## 5. COMPARATIVO DE VARIACIÓN EN LOS COSTOS Y PRESENTACIÓN DEL RENDIMIENTO EN ALTA Y BAJA TEMPORADAS GLOBAL, POR HABITACIÓN

- Con relación al total de ocupación-venta

		% ocupación Alta 98%		% ocupación Baja 45%
Ventas	\$	189'875.000	\$	87'187.500
Costo de venta		<u>26'388.624</u>		<u>22'438.916</u>
Costos fijos	\$ 19'085.39		\$ 19'085.39	
	0		0	
Costos variables	<u>7'303.234</u>		<u>3'353.526</u>	
Utilidad bruta		163'486.376		64'748.584
% de costo		13,90%		25,73%
% utilidad		86,10%		74,27%

- Con relación a una habitación sobre venta-costeo

		% ocupación Alta 98%		% ocupación Baja 45%
Ventas	\$	125.000	\$	125.000
Costo de venta		<u>17.372</u>		<u>32.170</u>
Costos fijos	\$ 12.584		\$ 27.362	
Costos variables	<u>4.808</u>		<u>4.808</u>	
Utilidad bruta		107.628		92.380
% de costo		13,90%		25,73%
% utilidad		86,10%		74,27%

Se observa la variación que presenta el costo de venta por efecto de los costos fijos, pues los costos variables son directos a la ocupación.

Con este análisis se presenta el modelo para determinar cualesquiera de los conceptos o grupos que desea analizar sobre los informes de costos de todos los departamentos operados y no operados.

## **6. PUNTO DE EQUILIBRIO**

### **6.1. DEFINICIÓN**

Análisis gráfico y/o matemático con el que se determina la cantidad de unidades que se deben producir y/o vender, para cubrir el total de costos y gastos sin utilidad o pérdida.

Es una herramienta tanto en la presupuestación como en el análisis de costos, pues su resultado es definitivo para medir el punto desde el cual el ente económico comienza a generar sus utilidades reales.

Volviendo a la definición de costos y gastos, ambas contabilizaciones van interrelacionadas, es decir, no puede existir el costo sin gasto, ni gasto sin costo, porque para producir se generan costos y para vender, gastos.

### **6.2. PRESENTACIÓN**

Ejemplo: retomando el presupuesto con base cero, producción para 20 mesas, con la información correspondiente y precio de venta \$75.000 unidades, el punto de equilibrio de producción es de 3,6361 unidades, tanto en el diseño matemático como en el gráfico.

Detalle de presupuesto

Costos fijos	
Mano de obra	\$ 196.840
Arrendamiento	20.000
Depreciación	750
Total costos fijos	<u>217.590</u>
Costos variables	
Materia prima	175.400
Servicio de turno	120.000
Oncos al personal	4.050
Otros imprevistos	3.750
Total costos variables	<u>303.200</u>

**Costo variable por unidad**  $C.V.U = \frac{303.200}{20} = 15.160$

$$P.E = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio} - C.V.U} = \frac{217.590}{75.000 - 15.160} = 3.6361$$

Donde el costo fijo de 3,6361 unidades es	\$ 217.590
El costo variable es 3,6361 unidades por \$15.160	\$ 55.124
Para un total de costo de producción de	\$ 272.714
Y la venta de 3,6361 unidades a \$75.000	\$ 272.714

Para llegar al punto en que los costos y las ventas son básicamente iguales.

Según los gráficos, las unidades se presentan completas, pues no se podría producir o vender una fracción de mesa.

**Tabla 4. Tabla de determinación del punto de equilibrio de la producción**

Cantidad	Costo fijo	Costo Variable	Total	Venta	Utilidad
1	217.590	15.160	232.75 0	75.000	-757.750
2	217.590	30.320	247.91 0	150.000	-97.910

3	217.590	45.480	263.07 0	225.000	-38.070
4	217.590	60.640	278.23 0	300.000	21.770

La tabla muestra unidades terminadas o completas, desvirtuando la igualdad de costos y ventas.

Ejemplo 2. Del hotel de 100 habitaciones, punto de equilibrio con la siguiente información:

- Promedio de ocupación diaria 92.01%
- Total días presupuestados 20

*Departamento de habitaciones*

Costos fijos		Costos variables	
Mano de obra	\$ 12'373.	Dotación personal	270.
Seguros	884.	Alimentación	913.
Depreciación	2'188.	Servicios públicos	1'526.
Amortización	1'444.	Mantenimiento	40.
		habitación	
Propaganda	2'000.	Útiles y papelería	40.
Total	<u>18'889</u>	Lavandería	8'279.
		Elementos aseo	2'017.
		Comisiones agencias	<u>5'763.</u>
		Total	<u>18'848</u>
			.

- Total costo del departamento \$37'737.000
- Costo variable por habitación \$3.358,1524
- Total habitaciones ocupadas en temporada 5.613

$$P.E = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio} - C.V.U} = \frac{18'889.000}{96.000 - 13.358,1524} = 203,89 \text{ hab.}$$

- Precio venta habitación \$ 96.000
- Donde el costo fijo de 203,89273 habitaciones es \$ 18'889.000  
El costo variable es 203,89273 habitaciones por costo variable de  
\$3.358,1524 \$ 684.702  
Para un total de costo de producción por habitación – día. \$ 19'573.702  
Y la venta de 203,89273 habitaciones a \$96.000por habitación es \$ 19'573.702

Así se determina el punto de equilibrio exacto de ventas y costos.

**Tabla 5. Tabla de determinación del punto de equilibrio**

Cantida d	Costo fijo	Costo Variable	Total	Venta	Utilidad
1	18'889.000	3.358,1524	18'892.358	96.000	-18'796.358
100	18'889.000	335.815,24	19'224.815	9'600.000	-9'624.815
200	18'889.000	671.630,48	19'560.630	19'200.00	-360.630
				0	
204	18'889.000	685.063,08	19'574.063	19'584.00	9.937

La tabla muestra habitaciones completas (204), lo cual desvirtúa, por milésimas el punto de equilibrio exacto.

Determinar el costo variable por habitación – día

$$C.V.H.D. = \frac{\text{Total Costos Variables}}{\text{Promedio ocupación (No Días)}} = \frac{18'848.000}{92,01 (61)} = 3.358,1524$$



*Punto de equilibrio departamento de alimentos y bebidas*

Costos fijos		Costos variables	
Mano de obra	\$ 15'118.	Materia prima	148'790
Seguros	801.	Dotación personal	315.
Depreciación	1'399.	Alimentación	760.
Amortización	444.	Servicios públicos	379.
Propaganda	1'000.	Mantenimiento local	- 15.
		equipos	
Total	<u>18'762</u>	Materiales aseo	6'759.
		Lavandería	443.
		Diversos	2'057.
		Total	<u>159'518</u>

- Precio de venta promedio \$ 38.790,568
- Costo variable por huésped \$ 15.803,249
- Huéspedes servidos 10.094
- Total costo de venta \$178'280.000

$$P.E = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio} - C.V.U} = \frac{18'762.000}{38.790,568 - 15.803} = 816,18$$

Donde el costo fijo de 816,18 huéspedes servidos \$ 18'762.000  
 El costo variable es 816,18 huéspedes servidos a  
 \$15.803,245 \$ 12'898.440  
 Para un total de costo por huésped servido \$ 31'660.440  
 Y la venta de 816,18 huéspedes servidos a \$38.790,568 \$ 31'660.440

Para determinar el punto de equilibrio de costos y ventas.

**Tabla 6. Tabla de determinación del punto de equilibrio**

Cantida d	Costo fijo	Costo Variable	Total	Venta	Utilidad
1	18'762.000	15803	18'777.803	38.790	-18'739.013
200	18'762.000	3'160.600	21'922.600	7'758.113	-14'163.887
400	18'762.000	6'321.200	25'083.200	15'516.22	-9'566.973
				7	
600	18'762.000	9'481.800	28'243.800	23'274.34	-4'969.460
				0	
800	18'762.000	12'642.400	31'404.400	31'032.45	-371.946
				4	
817	18'762.000	12'911.051	31'672.051	31'691.89	18.843
				4	

La tabla por presentar unidades completas, muestra una desviación menor en su punto de equilibrio.

## 7.

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

### 1. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

De la investigación anterior podemos destacar las siguientes conclusiones:

#### **Primero:**

La ciudad de Cartagena de Indias posee una estructura hotelera diversificada, existen diferentes tipos de servicios , categorías y niveles, en cuanto a la prestación del servicio de alojamiento y hospedaje. Esta clasificación, se basa en el numero de servicios ofrecidos al usuario hotelero, la variedad de atenciones que se le preste, al tamaño , lujos ofrecidos, buscando que el cliente se sienta como en su casa e incluso mejor. Para diferenciarlos se utilizan estándares internacionales como las estrellas, que van de una(1) a cinco

(5) estrellas de menor a mayor categoría para los de mejor calidad. Sin embargo esta clasificación dista mucho de las exigencias internacionales. Las asociaciones hoteleras locales están utilizando en la actualidad otros niveles de clasificación entre los que se encuentran, lujo, turista y económico, entendiéndose el orden jerárquico de mayor a menor en las mismas.

Existen otros fenómenos del servicio como la parahotelería, que es considerada por muchos miembros del gremio como una competencia desleal, pero que hace parte de la actual realidad del servicio de alojamiento y hospedaje.

**Segundo:** Para los diferentes niveles de la industria hotelera mencionados en el numeral anterior se hace necesario, que el analista financiero tenga claro aspectos generales como: la historia que cumple la función de crear una idea definida de cómo se dan y se dieron los fenómenos para determinada actividad o industria, el analista debe tener un conocimiento general de los diferentes aspectos que influyen en su desarrollo y evolución, los cuales se ven definidos en los hechos pasados.

Para el caso de la industria hotelera, nos permite determinar como se dio el fenómeno de la hotelería y cuales fueron las principales causas por la cuales este negocio a incursionado en las diferentes partes del mundo, aspectos como la comercialización, el turismo, el transporte e incluso creencias populares, como el de el efecto medicinal de los baños de mar; las cuales son importantes a la hora de la creación de estrategias de nuestras empresas.

El conocimiento del entorno económico, como un agente externo pero que afecta directamente la situación de las organizaciones, en aspectos como: para el caso de la hotelería; Los pasajeros entrantes, los niveles de ocupación de la industria hotelera, los programas del gobierno y planes de promoción, eventos de nuestro entorno geográfico, la situación general del país, visión del ente a nivel internacional, en general todos los fenómenos que pueden afectar de manera definitiva nuestras percepciones presentes y futuras del hotel.

Niveles de responsabilidad de la gerencia con el desarrollo integral del hotel, y compromiso del personal que labora en el mismo, sistemas de control integral, estrategias de evaluación y retroalimentación, evaluación de lo presupuestado y realizado para medir los niveles de eficacia y eficiencia del hotel.

**Tercero:** La industria hotelera posee características de empresas de servicios, comercial e incluso de producción, este ultimo particularmente en su departamento de alimentos y bebidas, lo que facilita la aplicación de un gran numero de herramientas de análisis financiero e indicadores. En este trabajo se introdujeron, además, indicadores diferentes a los tradicionales, que optimizan los procesos de análisis y generan nuevos criterios de evaluación

**Cuarto:** Podemos definir que existen procesos fundamentales para la realización de un proceso integral de análisis y diagnostico financiero, los cuales son:

- a) Debe practicarse con base en el previo conocimiento de las capacidades empresariales, las variables exógenas no controlables por la gerencia y las políticas establecidas por la dirección para evaluar el alcance de los objetivos, metas y expectativas de la organización.
- b) Debe cimentarse además en la comparación de los resultados reales y los fijados a formular los planes y debe sustentarse en la colación de resultados obtenidos y los que habrían podido alcanzarse mediante la plena utilización de la capacidad instalada de la empresa, esto nos lleva a concluir que todo proceso de diagnostico financiero debe estar precedido de una planeación estratégica, si se quiere evaluar con mejores fundamentos.

- c) La aplicación de los indicadores que están directamente relacionados con lo que quiera medir el analista y los objetivos del análisis.
- d) Aplicación de el análisis interempresas que consiste en comparar las razones de una entidad con otras obtenidas de otras entidades similares, o comparar con las razones medias que caracterizan al sector donde se desarrolla la entidad. Esta comparación también es sumamente Importante porque ilustra sobre la situación de la empresa con relación a su entorno competitivo.
- e) Los procesos de retroalimentación son importantes para definir nuevas estrategias de la gerencia administrativa y tomar las medidas correctivas para el mejoramientos del hotel.

**Quinto:** Definimos análisis financiero como es el análisis financiero, el cual consiste en un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros, junto con los datos operacionales del negocio; Esto implica el calculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores, y estados financieros de propósito especial, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, ayudando así a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.

El análisis, cualquiera que sea su finalidad, requiere de una comprensión amplia y detallada de las capacidades empresariales, de un estudio de la situación inicial y las metas propuestas para cada periodo, de la naturaleza y limitaciones de los estados financieros, puesto que el analista tiene que determinar si las diversas

partidas presentan una relación razonable entre sí, lo cual da pie para calificar políticas financieras y administrativas entre buenas, regulares o malas.<sup>13</sup>

El análisis financiero para la toma de decisiones es eficaz en la medida que se tengan claros todos los conceptos que implican la evaluación.

### **Análisis financiero y la toma de decisiones:**

El análisis financiero posee un gran número de herramientas, que si bien en el sector hotelero se pueden aplicar la gran mayoría, el analista debe evaluar cual es el área del hotel donde debe centrar mayor atención, además es bueno que la aplicación de estos indicadores se utilice en el curso normal de las actividades hoteleras, en periodos intermedios para su evaluación y estudio, y de esta manera detectar a tiempo posibles fallas en la estructura financiera del ente, es posible que no sea necesaria la utilización de todos los indicadores, pero si se debe hacer referencia a todos los grupos, según la complejidad de la organización el analista debe generar, una tabla de análisis integral.

En el proceso de diagnóstico financiero podemos definir las siguientes etapas.

- Criterios general de la actividad, historia y características generales.
- Conocimiento del entorno económico y el nivel de influencia en la actividad.
- Evaluación a través de las herramientas de análisis financiero.
- Análisis de las partidas según los resultados de la evaluación y comparación con los presupuestados.
- Elaboración de alternativas de solución a los problemas de estructura financiera.
- Selección de alternativas y retroalimentación.

---

<sup>13</sup> Véase, ORTIZ ANAYA, Héctor, “Análisis Financiero Aplicado, Con Ajustes Por Inflación”, novena edición, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 1996 Pág. 30

El anterior proceso ha sido determinado por el autor para concluir lo que debe tener en cuenta el analista a la hora de realizar el diagnóstico financiero de la empresa. Las anteriores son necesarias para un correcto, eficaz y eficiente análisis financiero integral en el sector hotelero.

### **SUGERENCIAS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Para mejorar la implementación del análisis financiero en los hoteles y prestadores de servicio de alojamiento y hospedaje, y en general las técnicas de administración hotelera se debe:

Mejoras administrativas:

Elaboración de convenio general, con miras a la unificación de los inversionistas y administradores del sector de la hotelería, en un solo banco de datos para la conformación de estadísticas de sector.

Evaluación de los estándares de servicios de alojamiento y hospedaje, para una conciliación con los internacionales o para mostrar con mayor claridad al cliente el tipo de servicio.

Unificación de criterios de evaluación gerencial y de sistemas de información en línea, para el uso general.

Descentralización de funciones administrativas, mejorando la toma de decisiones en velocidad, eficiencia y eficacia, tanto a nivel interno como, de matrices y subordinadas.

Políticas de calidad y cumplimiento, tanto a usuarios como proveedores de servicios, y conciliación con los miembros integrantes de los servicios turísticos como: taxistas, discotecas, joyerías, restaurantes y demás centros de interés turístico y cultural de la ciudad.

Creación de programas a nivel de pregrado y posgrado, de técnicas de administración hotelera, que vinculen a mayor nivel los temas relacionados con el área financiera, particularizando al sector hotelero.

Estas sugerencias son realizadas a través del proceso de observación y consulta a hoteles de la ciudad, en algunos se aplican estas recomendaciones, pero para otros resultara de gran utilidad su mención.

## BIBLIOGRAFÍA

- **ARCILA CAMACHO, Claudia L.; LOPEZ RAMOS, Gustavo E.; OROZCO ESLAIT, Margarita C.** FACTORES DE ÉXITO DE LOS GERENTES DESTACADOS EN CARTAGENA DE INDIAS, EN LOS SECTORES INDUSTRIAL, COMERCIAL Y TURÍSTICO DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 1990 Y 1997, Tesis de grado, Corporación Universitaria Tecnológica De Bolívar,, año 2000.
- **AMAT SALAS, Oriol,** CONTABILIDAD Y FINANZAS DE HOTELES, EADA GESTION 2000 S.A.,Barcelona,1993.
- **Cámara De Comercio De Cartagena y otros,** INFORME DE COYUNTURA ECONOMICA REGIONAL, Cartagena y Bolívar, ICER, I semestre del 2003



- **FREUD WESTON, J; BRIGHAM, Eugene F.** FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Mc Graw Hill, Décima Edición, México, 1993
- **GARCÍA ROJAS, Bianor** ANÁLISIS FINANCIERO, Bases Y Técnicas Esenciales, Primera edición, TECNIGRAF Ltda. Colombia. 2001.
- **GEOFFREY A. Hirt; STANLEY B. Block,** FUNDAMENTOS DE GERENCIA FINANCIERA, Mac Graw Hill, Novena Edición, Bogotá, 2001.
- **GUDIÑO DÁVILA, Emma Lucia; CORAL DELGADO, Lucy Del Carmen.** CONTABILIDAD 2000, Terceras edición, Mc Graw Hill, Santa fe de Bogotá. 1998.
- **LA EMPRESA,** Dirección Y Administración, Curso De Contabilidad Y Finanzas, volúmenes IV y V, Plaza & Janés Editores, S.A
- **ORTIZ ANAYA, Héctor.** ANÁLISIS FINANCIERO APLICADO, Con Ajustes Por Inflación, Novena edición, Universidad Externado de Colombia, Bogotá. 1996.
- **ORTIZ ANAYA, Héctor.** ANÁLISIS FINANCIERO APLICADO, con ajustes por inflación, Novena Edición, Universidad Externado De Colombia, Bogotá, 1996.
- **RODRÍGUEZ VERA, Ricardo.** COSTOS APLICADOS A HOTELES Y RESTAURANTES, ECO EDICIONES, Bogotá. 2002.

- 
- **SCHELL M. Adolfo**, EVALUACIÓN OPERACIONAL Y FINANCIERA, APLICACIÓN A LA INDUSTRIA HOTELERA, PRIMERA EDICIÓN, Universidad Externado De Colombia, Bogotá, 2000.

### **PAGINAS WEB CONSULTADAS**

- [www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com)
- [www.google.com.co](http://www.google.com.co)
- [www.jccconta.gov.co](http://www.jccconta.gov.co)
- [www.contabilidad.com](http://www.contabilidad.com)